


3 1761 11701534 7



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117015347>

YC2
1996
C/2

196

Publication



Second Session
Thirty-fifth Parliament, 1996

Deuxième session de la
trente-cinquième législature, 1996

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Special
Committee of the Senate on the*

*Délibérations du comité
spécial du Sénat sur la*

**Cape Breton
Development Corporation**

**Société de développement
du Cap-Breton**

Chair:
The Honourable WILLIAM ROMPKEY

Président:
L'honorable WILLIAM ROMPKEY

Monday, May 6, 1996
Tuesday, May 7, 1996
Monday, May 27, 1996

Le lundi 6 mai 1996
Le mardi 7 mai 1996
Le lundi 27 mai 1996



Issue No. 1

Fascicule n° 1

First Proceedings on:
Study of the Annual Report
and the Corporate Plan of the
Cape Breton Development Corporation

Premier fascicule concernant:
Examen du rapport annuel
et du plan d'entreprise de la
Société de développement du Cap-Breton

INCLUDING:
**THE FIRST REPORT OF THE
COMMITTEE**

Y COMPRIS:
LE PREMIER RAPPORT DU COMITÉ

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS:
(Voir à l'endos)

THE SPECIAL COMMITTEE OF THE SENATE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

The Honourable William Rompkey, P.C., *Chair*

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Anderson | * Lynch-Staunton |
| Buchanan | (or Berntson) |
| De Bané, P.C. | MacDonald (<i>Halifax</i>) |
| * Fairbairn, P.C. (or Graham) | Macdonald (<i>Cape Breton</i>) |
| Ghitter | MacEachen, P.C. |
| Gigantès | Stanbury |
| Landry | |

* *Ex Officio Members*

(Quorum 4)

Pursuant to Rule 85(4), membership of the Committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Bonnell substituted for that of the Honourable Senator De Bané, P.C. (May 7, 1996)

The name of the Honourable Senator De Bané, P.C. substituted for that of the Honourable Senator Bonnell. (May 8, 1996)

LE COMITÉ SPÉCIAL DU SÉNAT SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

Président: L'honorable William Rompkey, c.p.

Vice-président: L'honorable Lowell Murray, c.p.

et

Les honorables sénateurs:

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Anderson | * Lynch-Staunton |
| Buchanan | (ou Berntson) |
| De Bané, c.p. | MacDonald (<i>Halifax</i>) |
| * Fairbairn, c.p. (ou Graham) | Macdonald (<i>Cape Breton</i>) |
| Ghitter | MacEachen, c.p. |
| Gigantès | Stanbury |
| Landry | |

* *Membres d'office*

(Quorum 4)

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Bonnell est substitué à celui de l'honorable sénateur De Bané, c.p. (Le 7 mai 1996)

Le nom de l'honorable sénateur De Bané, c.p. est substitué à celui de l'honorable sénateur Bonnell. (Le 8 mai 1996)

ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate*, Thursday, April 25, 1996:

With leave of the Senate, the Honourable Senator Murray, P.C. moved, seconded by the Honourable Senator Berntson:

That a special committee of the Senate be appointed to examine and report upon the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters;

That the committee be composed of twelve senators, three of whom shall constitute a quorum;

That the committee have the power to send for persons, papers and records, to examine witnesses, to report from time to time and to print such papers and evidence from day to day as may be ordered by the committee;

That the committee have the power to sit during sittings and adjournments of the Senate; and

That the committee submit its final report no later than June 15, 1996.

After debate,

The question being put on motion, it was adopted.

ORDRE DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat*, le jeudi 25 avril 1996:

Avec la permission du Sénat, l'honorable sénateur Murray, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Berntson:

Qu'un comité spécial du Sénat soit formé pour examiner, afin d'en faire rapport, le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes;

Que douze sénateurs, dont trois constituent un quorum, soient nommés pour faire partie de ce comité;

Que le comité ait le pouvoir de faire comparaître des personnes et de produire des documents, d'entendre des témoins, de faire rapport de temps à autre et de faire imprimer au jour le jour les documents et témoignages, selon les instructions du comité;

Que le comité soit autorisé à siéger pendant les séances et les ajournements du Sénat; et

Que le comité présente son rapport final au plus tard le 15 juin 1996.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le greffier du Sénat,

Paul C. Bélisle

Clerk of the Senate

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Monday, May 6, 1996

(1)

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 2:35 p.m. this day for the purpose of organization.

Members of the Committee present: The Honourable Senators Buchanan, MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (5)

In attendance: Kevin Kerr and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

The Committee proceeded to organize pursuant to Rule 88.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chair.

The Honourable Senator MacEachen, seconded by the Honourable Senator Murray, moved that the Honourable Senator Rompkey be Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Buchanan moved that the Honourable Senator Murray be Deputy Chair of this Committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Stanbury moved that the Subcommittee on Agenda and Procedure be composed of the Chair, the Deputy Chair and the Honourable Senator MacEachen; and

That the Subcommittee be authorized to invite witnesses and schedule hearings.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 2:48 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Tuesday, May 7, 1996

(2)

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 2:39 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the Committee present: The Honourable Senators Anderson, Bonnell, Buchanan, Ghitter, Gigantès, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (11)

Other Senator(s) present: The Honourable Senators Hébert and De Bané.

In attendance: Kevin Kerr and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le lundi 6 mai 1996

(1)

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 14 h 35, pour organiser ses travaux.

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Buchanan, MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (5)

Également présents: Kevin Kerr et Wolfgang Koerner, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; Michel Patrice, commis législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

Le comité procède à l'organisation de ses travaux conformément à l'article 88 du Règlement du Sénat.

Le greffier du comité préside à l'élection à la présidence.

L'honorable sénateur MacEachen, appuyé par l'honorable sénateur Murray, propose que l'honorable sénateur Rompkey préside le comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Buchanan propose que l'honorable sénateur Murray assume la vice-présidence du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Stanbury propose que le sous-comité du programme et de la procédure se compose du président, du vice-président et de l'honorable sénateur MacEachen; et

Que le sous-comité soit autorisé à convoquer des témoins et à établir le calendrier des audiences.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 14 h 48, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

OTTAWA, le mardi 7 mai 1996

(2)

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 14 h 39, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Bonnell, Buchanan, Ghitter, Gigantès, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (11)

Autres sénateurs présents: Les honorables sénateurs Hébert et De Bané.

Également présents: Kevin Kerr et Wolfgang Koerner, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; et Michel Patrice, commis législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

The Committee proceeded to consider future business.

The Chair presented the First Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure as follows:

Your Subcommittee met on Wednesday, May 7, 1996, to review certain matters referred to it.

It was agreed, — That the Committee hold its hearings in Ottawa.

It was agreed, — That authority be sought to permit coverage by electronic media of the Committee's public proceedings with the least possible disruption of its hearings.

It was agreed, — That the following witnesses be invited to appear before the Committee: Minister responsible; management of the Corporation; former management of the Corporation; the Regional Municipality of Cape Breton.

It was agreed, — That authority be sought to engage the services of such counsel and technical, clerical and other personnel as may be necessary for the purpose of the Committee's examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

It was agreed, — That the First Report be concurred in.

It was agreed, — That the Committee hold public hearings on Monday, May 27, 1996 at 7:30 p.m.; Tuesday, May 28, 1996 in the morning and afternoon; Friday, May 31, 1996; and Monday, June 3, 1996.

It was agreed, — That the Chair be authorized to negotiate a contract for professional services.

The Honourable Senator Stanbury moved that the following budget application be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration subject to the granting by the Senate of authority to engage the services of personnel:

SUMMARY OF EXPENDITURES

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Professional and Special Services | \$ 38,500 |
| Transportation and Communications | 28,200 |
| All Other Expenditures | <u>200</u> |
| Total | \$ 66,900 |

The Honourable Senator Murray moved in amendment that the amount provided for Professional and Special Services be withheld and that the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to set a smaller amount.

The question being put on the motion as amended, it was adopted.

At 3:35 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Le comité procède à l'examen de ses travaux futurs.

Le président présente le premier rapport du sous-comité du programme et de la procédure:

Votre sous-comité se réunit le 7 mai 1996 pour examiner certaines questions qui lui ont été renvoyées.

Il est convenu — Que le comité tienne ses audiences à Ottawa.

Il est convenu — Que le comité tente d'obtenir l'autorisation d'assurer la couverture de ses délibérations publiques par les médias électroniques sans que cela perturbe le moins possible ses travaux.

Il est convenu — Que les témoins suivants soient invités à comparaître devant le comité: le ministre responsable, la direction de la société, l'ancienne direction de la société, et la municipalité régionale du Cap-Breton.

Il est convenu — Que le comité obtienne l'autorisation de retenir les services de conseillers de même que de personnel technique, de bureau et autre selon qu'il le juge indiqué dans le cadre de son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

Il est convenu — Que le premier rapport soit adopté.

Il est convenu — Que le comité tienne des audiences publiques le lundi 27 mai 1996 à 19 h 30, le mardi 28 mai 1996 en matinée et en après-midi, le vendredi 31 mai 1996 et le lundi 3 juin 1996.

Il est convenu — Que le président soit autorisé à négocier un contrat pour des services professionnels.

L'honorable sénateur Stanbury propose que les prévisions budgétaires suivantes soient approuvées et soumises au comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration sous réserve de l'approbation par le Sénat de l'autorité de retenir les services de personnel:

SOMMAIRE DES DÉPENSES:

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Services professionnels et spéciaux | 38 500 \$ |
| Transport et communications | 28 200 |
| Toutes les autres dépenses | <u>200</u> |
| Total | 66 900 \$ |

L'honorable sénateur Murray propose un amendement disant que le montant prévu pour les services professionnels et spéciaux soit retiré et que le sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à fixer un montant moins élevé.

La question, mise aux voix dans sa forme modifiée, est adoptée.

À 15 h 35, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

OTTAWA, Monday, May 27, 1996

(3)

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 7:35 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the Committee present: The Honourable Senators Anderson, De Bané, Buchanan, Ghitter, Graham, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (11)

Other senator present: The Honourable Senator Forrestall.

In attendance: Kevin Kerr and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

WITNESSES:

From the Cape Breton Development Corporation:

Joseph P. Shannon, Chairman of the Board;

George R. White, President and Chief Executive Officer;

Merrill D. Buchanan, Vice-President, Finance.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee proceeded to examine the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The witnesses made a statement and answered questions.

It was agreed, — That the presentation by Cape Breton Development Corporation be filed with the Clerk of the Committee as *Exhibit 5700-2.35, 1, "I"*.

At 11:05 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Le greffier du comité,

Timothy Ross Wilson

Clerk of the Committee

OTTAWA, le lundi 27 mai 1996

(3)

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 19 h 35, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, De Bané, Buchanan, Ghitter, Graham, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (11)

Autre sénateur présent: L'honorable sénateur Forrestall.

Également présents: Kevin Kerr et Wolfgang Koerner, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; et Michel Patrice, commis législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

TÉMOINS:

De la Société de développement du Cap-Breton:

Joseph P. Shannon, président du conseil d'administration;

George R. White, président-directeur général;

Merrill D. Buchanan, vice-président, Finances.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté le Sénat le 25 avril 1996, le comité procède à l'examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

Les témoins font une déclaration et répondent aux questions.

Il est convenu — Que le mémoire présenté par la Société de développement du Cap-Breton soit déposé auprès du greffier du comité en tant que *Pièce 5700-2.35, 1, «I»*.

À 23 h 05, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

REPORT OF THE COMMITTEE

THURSDAY, May 30, 1996

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation has the honour to present its

FIRST REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate on April 25, 1996 to examine and report upon the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters, respectfully requests that it be empowered to engage the services of such counsel and technical, clerical and other personnel as may be necessary for the purpose of its study.

Pursuant to section 2:07 of the *Procedural Guidelines for the Financial Operation of Senate Committees*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that Committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

Le président,

WILLIAM ROMPKEY

Chair

RAPPORT DU COMITÉ

Le JEUDI 30 mai 1996

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton a l'honneur de présenter son

PREMIER RAPPORT

Votre comité, autorisé par le Sénat le 25 avril 1996 à examiner, afin d'en faire rapport, le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes, demande respectueusement que le comité soit autorisé à retenir les services d'avocats, de conseillers techniques et de tout autre personnel jugé nécessaire aux fins de son enquête.

Conformément à l'article 2:07 des *Directives régissant le financement des comités du Sénat*, le budget présenté au comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

APPENDIX (A) TO THE REPORT**SPECIAL COMMITTEE OF THE SENATE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION****APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION FOR THE PERIOD ENDING MARCH 31 1997**

Extract from the *Journals of the Senate*, April 25, 1996

The Honourable Senator Murray, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Berntson:

That a special committee of the Senate be appointed to examine and report upon the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters;

That the Committee be composed of twelve Senators, three of whom shall constitute a quorum;

That the Committee have power to send for persons, papers and records, to examine witnesses, to report from time to time and to print such papers and evidence from day to day as may be ordered by the committee;

That the Committee have power to sit during sittings and adjournments of the Senate; and

That the Committee submit its final report no later than June 15, 1996.

After debate,

The question being put on the motion, it was adopted.

ANNEXE (A) AU RAPPORT**COMITÉ SPÉCIAL DU SÉNAT SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON****DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET POUR LA PERIODE SE TERMINANT LE 31 MARS 1997**

Extrait des *Journaux du Sénat* du 25 avril 1996

L'honorable sénateur Murray, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Berntson,

Qu'un comité spécial du Sénat soit formé pour examiner, afin d'en faire rapport, le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes;

Que douze sénateurs, dont trois constituent un quorum, soient nommés pour faire partie de ce comité;

Que le comité ait le pouvoir de faire comparaître des personnes et produire des documents, d'entendre des témoins, de faire rapport de temps à autre et de faire imprimer au jour le jour documents et témoignages, selon les instructions du comité;

Que le comité soit autorisé à siéger pendant les séances et les ajournements du Sénat; et

Que le comité présente son rapport final au plus tard le 15 juin 1996.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le Greffier du Sénat,

Paul C. Bélisle

Clerk of the Senate

SUMMARY OF EXPENDITURES

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| Professional and Special Services | \$ 11,000 |
| Transportation and Communications | 18,200 |
| All Other Expenditures | <u>200</u> |
| TOTAL: | \$ 29,400 |

The above budget was approved by the Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation on May 7, 1996.

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this budget is considered.

| | |
|---|-----------------|
| Date | William Rompkey |
| Chair of the Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation | |

| | |
|--|-------------|
| Date | Colin Kenny |
| Chairman of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration | |

SOMMAIRE

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| Services professionnels et autres | 11 000 \$ |
| Transports et communications | 18 200 |
| Autres dépenses | <u>200</u> |
| TOTAL | 29 400 \$ |

Le budget ci-dessus a été approuvé par le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton le 7 mai 1996.

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

| | |
|--|-----------------|
| Date | William Rompkey |
| Président du comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton | |

| | |
|---|-------------|
| Date | Colin Kenny |
| Président du comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration | |

SPECIAL COMMITTEE OF THE SENATE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION
EXPLANATION OF BUDGET ITEMS
PROFESSIONAL AND SPECIAL SERVICES

| | | |
|---|--------|--------|
| 1. Communications Consultant | 9,000 | |
| (18 days @ \$500/day, plus reasonable expenses) | | |
| 2. Meals (0415) | | |
| Working lunches and dinners | | |
| (7 lunches or dinners at \$250) | 1,500 | |
| 3. Hospitality (0410) | 500 | |
| TOTAL | 11,000 | 11,000 |

TRANSPORT AND COMMUNICATIONS

| | | |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. Witness Expenses (0205) | 18,000 | |
| 2. Courier Services (0213) | 200 | |
| TOTAL | 18,200 | 18,200 |

ALL OTHER EXPENDITURES

| | | |
|-------------------------|-----|-----|
| 1. Miscellaneous (0799) | 200 | |
| TOTAL | 200 | 200 |

GRAND TOTAL \$29,400

The Senate administration has reviewed this budget application.

 Gary O'Brien Date
 Director of Committees and Private Legislation

 Siroun Aghajanian Date
 Director of Finance

APPENDIX (B) TO THE REPORT

THURSDAY, May 30, 1996

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined and approved the budget presented to it by the Special Senate Committee on Cape Breton Development Corporation for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 1997 for the purpose of its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters as authorized by the Senate on April 25, 1996. The said budget is as follows:

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| Professional and Other Services | \$11,000 |
| Transport and Communications | 18,200 |
| All Other Expenditures | 200 |
| TOTAL | \$29,400 |

Respectfully submitted,

Le président,

COLIN KENNY

Chairman
COMITÉ SPÉCIAL DU SÉNAT SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON
EXPLICATION DES POSTES DE DÉPENSES
SERVICES PROFESSIONNELS ET SPÉCIAUX

| | | |
|--|--------|--------|
| 1. Conseiller en communications | 9 000 | |
| (18 jours à 500\$ par jour, plus dépenses raisonnable) | | |
| 2. Repas d'affaires (0415) | | |
| (7 repas à 250 \$) | 1 500 | |
| 3. Honoraires (0405) | 500 | |
| TOTAL | 11 000 | 11 000 |

TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS

| | | |
|-----------------------------------|--------|--------|
| 1. Dépenses des témoins (0205) | 18 000 | |
| 2. Services de messageries (0213) | 200 | |
| TOTAL | 18 200 | 18 200 |

TOUTES AUTRES DÉPENSES

| | | |
|------------------|-----|-----|
| 1. Divers (0799) | 200 | |
| TOTAL | 200 | 200 |

GRAND TOTAL 29 400 \$

L'administration du Sénat a examiné la présente demande d'autorisation budgétaire.

 Gary O'Brien Date
 Directeur des comités et de la législation privée

 Siroun Aghajanian Date
 Directrice des finances

ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le JEUDI 30 mai 1996

Le comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné et approuvé le budget présenté par le comité spécial du Sénat sur la société de développement du Cap-Breton, pour les dépenses projetées dudit comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997 aux fins d'examiner le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes tel qu'autorisé par le Sénat le 25 avril 1996. Ledit budget se lit comme suit:

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| Services professionnels et autres | 11 000 \$ |
| Transports et communications | 18 200 |
| Autres dépenses | 200 |
| TOTAL | 29 400 \$ |

Respectueusement soumis,

EVIDENCE

Ottawa, Monday, May 6, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day, at 2:30 p.m., to begin its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

[English]

Mr. Timothy Ross Wilson, Clerk of the Committee: Honourable senators, I see a quorum.

As clerk of your committee, I have the honour to preside over the election of the chair of the committee. The floor is now open to receive motions to that effect.

Senator MacEachen: I move that Senator Rompkey be appointed chair.

Mr. Wilson: There being no other motions, it is moved by the Honourable Senator MacEachen that the Honourable Senator Rompkey do now take the chair of this committee. Is it your pleasure, honourable senators, to adopt the motion?

Hon. Senators: Agreed.

Mr. Wilson: I declare the motion carried, and I invite Senator Rompkey to take the chair.

Senator Bill Rompkey (Chairman) in the Chair.

The Chairman: Honourable senators, I wish to thank you for the great confidence you have shown in me. I can only hope it will continue to be displayed throughout our hearings.

I look forward to this exercise, and I take it quite seriously. I believe that we can make a contribution and that there is something to be learned.

Our next duty is to elect a deputy chair. Are there nominations for deputy chair?

Senator Buchanan: I move that Senator Murray be appointed deputy chair.

The Chairman: There being no other nominations, it is moved by the Honourable Senator Buchanan that the Honourable Senator Murray be elected as deputy chair. Is it your pleasure, honourable senators, to adopt the motion?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: I declare the motion carried.

Our next duty is to form a Subcommittee on Agenda and Procedure, which is composed of the Chair, the Deputy Chair and one other member.

Senator Stanbury: I move that Senator MacEachen be the third member of that committee.

The Chairman: There being no other nominations, it is moved by the Honourable Senator Stanbury that the Honourable Senator MacEachen be the third member on the Subcommittee on Agenda and Procedure. Is it your pleasure, honourable senators, to adopt the motion?

Hon. Senators: Agreed.

TÉMOIGNAGES

Ottawa, le lundi 6 mai 1996

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 14 h 30, pour commencer à examiner, en vue d'en faire rapport, le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

[Traduction]

M. Timothy Ross Wilson, greffier du comité: Honorables sénateurs, nous avons le quorum.

En tant que greffier de votre comité, j'ai l'honneur de présider à l'élection à la présidence. J'attends les motions à cet effet.

Le sénateur MacEachen: Je propose que le sénateur Rompkey soit président du comité.

M. Wilson: Comme il n'y a pas d'autres motions, il est proposé par l'honorable sénateur MacEachen que l'honorable sénateur Rompkey occupe maintenant le fauteuil de ce comité. Plaît-il aux honorables sénateurs d'adopter la motion?

Des voix: D'accord.

M. Wilson: Je déclare la motion adoptée et j'invite le sénateur Rompkey à occuper le fauteuil.

Le sénateur Bill Rompkey (président) occupe le fauteuil.

Le président: Honorables sénateurs, je veux vous remercier de la grande confiance que vous me témoignez. Je ne peux qu'espérer qu'il en sera de même tout au long de nos audiences.

Je suis très impatient d'assumer cette fonction et je m'acquitterai de ma tâche avec le plus grand sérieux. Je crois que nous avons quelque chose à apporter et à apprendre.

Nous passons maintenant à l'élection à la vice-présidence. Y a-t-il des mises en candidature pour ce poste?

Le sénateur Buchanan: Je propose que le sénateur Murray soit nommé vice-président du comité.

Le président: Comme il n'y a pas d'autres mises en candidature, il est proposé par l'honorable sénateur Buchanan que l'honorable sénateur Murray soit élu vice-président du comité. Plaît-il aux honorables sénateurs d'adopter la motion?

Des voix: D'accord.

Le président: Je déclare la motion adoptée.

Nous passons maintenant à la création du sous-comité du programme et de la procédure qui est composé du président, du vice-président et d'un autre membre du comité.

Le sénateur Stanbury: Je propose que le sénateur MacEachen soit le troisième membre de ce comité.

Le président: Comme il n'y a pas d'autres mises en candidature, il est proposé par l'honorable sénateur Stanbury que l'honorable sénateur MacEachen soit le troisième membre du sous-comité du programme et de la procédure. Plaît-il aux honorables sénateurs d'adopter la motion?

Des voix: D'accord.

The Chairman: I declare the motion carried.

Honourable senators, I was hoping that the subcommittee could have its first meeting tomorrow afternoon at 1:30 to discuss the future life of the committee.

Senator MacEachen: We could meet in my office.

Senator Murray: I was about to suggest that.

The Chairman: Fine. We shall meet there at 1:30.

Honourable senators, do you wish to proceed with the standard motions today or shall we hold them until after our subcommittee meeting tomorrow? I suggest that we have our subcommittee meeting tomorrow, decide on all the motions we want to put before the committee, and then debate those motions at our first meeting. Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Is there any further business?

Senator Buchanan: Have we given any thought — and I guess we will do this in the subcommittee — as to whether we will hold hearings other than here in Ottawa? Will we hold hearings in Cape Breton?

The Chairman: We will want to explore a number of issues in the subcommittee meeting tomorrow and then put a recommendation in front of the committee. Clearly, there will be a number of important issues to decide.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, I take it that the subcommittee can talk about possible witnesses tomorrow. If any other member of the committee has ideas, it would be good to hear them now so we could consider them.

Senator Buchanan: There is one witness that I think Senator MacEachen would agree with. I know he would be anxious to come to the committee. I am thinking of Alastair Gillespie. In fact, he asked me if he could be a witness. That is with respect to Synfuels, a very important project that Senator MacEachen and I signed away back in 1980.

Senator MacEachen: That is a good suggestion. We can consider that tomorrow.

Senator Murray: Mr. Chairman, you are aware that I believe that in addition to hearing from the minister responsible and the present management, consideration should be given to one or more of the previous presidents or chief executive officers of the Crown corporation. Obviously we would want to hear from the union. My mind is not made up, but perhaps we should at some point hear from Nova Scotia Power and from the Government of Nova Scotia. I think we will need expert opinion on such matters as present and projected world coal markets in terms of what would be realistic markets for Devco. It is pretty clear that the municipalities in Cape Breton would want to be heard from. At least, they should be given the opportunity.

Le président: Je déclare la motion adoptée.

Honorables sénateurs, j'espérais que le sous-comité pourrait se réunir une première fois demain après-midi à 13 h 30 pour discuter des travaux futurs du comité.

Le sénateur MacEachen: Nous pourrions nous réunir dans mon bureau.

Le sénateur Murray: J'allais le suggérer.

Le président: Très bien. Nous nous réunirons à 13 h 30.

Honorables sénateurs, voulez-vous que nous procédions aujourd'hui avec les motions d'usage ou devrions-nous attendre après la réunion de notre sous-comité pour les adopter? Je suggère que nous tenions notre réunion du sous-comité demain, que nous décidions de toutes les motions que nous souhaitons présenter au comité et que nous en discussions à notre première réunion. Les sénateurs sont-ils d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Y a-t-il un autre point à l'ordre du jour?

Le sénateur Buchanan: Avons-nous examiné la possibilité — et je suppose que nous le ferons au sous-comité — de tenir des audiences à l'extérieur d'Ottawa? Nous rendrons-nous au Cap-Breton?

Le président: Nous voudrions explorer un certain nombre de questions demain à la réunion du sous-comité et faire une recommandation au comité. Il y aura de toute évidence, un certain nombre de décisions importantes à prendre.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, j'imagine que le sous-comité peut discuter demain des témoins éventuels. Si un autre membre du comité a des idées, il serait bon qu'il nous en fasse part maintenant pour que nous puissions y réfléchir.

Le sénateur Buchanan: Il y a un témoin avec lequel le sénateur MacEachen serait d'accord. Je sais qu'il serait très désireux de témoigner devant le comité. Je pense à M. Alastair Gillespie. En fait, il m'a demandé s'il pouvait témoigner au sujet de Synfuels, un projet très important que le sénateur MacEachen et moi-même avons signé il y a longtemps, en 1980.

Le sénateur MacEachen: C'est une bonne suggestion. Nous pouvons y réfléchir demain.

Le sénateur Murray: Monsieur le président, je crois que, outre le ministre responsable et la direction actuelle, nous devrions entendre au moins un des anciens présidents ou premiers dirigeants de la société d'État. Nous voudrions convoquer de toute évidence des représentants du syndicat. Mon idée n'est pas encore faite mais nous devrions peut-être à un moment donné entendre des représentants de la Commission d'énergie de la Nouvelle-Écosse et du gouvernement de la province. Je crois que nous aurons besoin de l'opinion de spécialistes sur des questions comme les marchés charbonniers mondiaux, actuels et futurs, afin de déterminer quels seraient les débouchés réalistes pour Devco. Il va sans dire que les municipalités du Cap-Breton voudront également être entendues. Nous voudrions au moins leur en fournir l'occasion.

Senator Buchanan: I have a few other names I would like to submit. One of them is a person who probably knows as much if not more about the Sydney coal fields than anyone else. He is familiar to Senator MacEachen. I am speaking, of course, of Dr. William Shaw from Antigonish.

Senator Murray: He used to be a deputy minister.

Senator Buchanan: Yes. He prepared the first energy plan for Nova Scotia in 1980-81. At least 40 or 50 per cent of that plan is on the coal industry in Cape Breton.

If you want a few other names, Mr. Chairman, I will give them to you.

The Chairman: Would you like to put them on paper?

Senator Buchanan: I will put forward the names of Coady Marsh of Glace Bay and Steve Farrell of Glace Bay.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, on the matter of municipalities, there is only one municipality now to replace a number of municipalities. I know that the mayor, Mr. John Coady, would be a good witness. I think he would appear. Senator Murray mentioned the possibility of considering the former president or chairman of the corporation.

Senator Murray: One or more. If he were willing to come, I would want to hear from Ernest Boutillier, who is the immediate past president. There may be others.

Senator Rompkey: Derek Rance is now president of Iron Ore Company of Canada. He was formerly president of Devco.

Senator Murray: He was there for some time. Tom Kent was the first, second or third. I do not know how many we need to get in here.

Senator Buchanan: Now that you mention Tom Kent, I also had a request from a former mayor of Glace Bay that he be invited to appear in the personage of one Donald MacInnis, former Member of Parliament.

Senator MacEachen: They are all good names. We ought to consider a name like Tom Kent, who has a certain perspective of the past.

Senator Murray: And of the future.

Senator MacEachen: Even more of the future.

Senator Murray: He is writing extensively.

Senator MacEachen: He is more futuristic than anything.

The Chairman: Is it agreeable that we meet tomorrow to discuss these names and others?

Senator Stanbury: do you have anything to add?

Senator Stanbury: No. I am the token Upper Canadian at the moment. I am completely innocent of knowledge at the moment.

Senator Rompkey: That will not last long.

Le sénateur Buchanan: J'ai quelques autres noms que j'aimerais proposer. Il y a entre autres quelqu'un qui s'y connaît probablement plus que n'importe qui d'autre en ce qui concerne les terrains houillers de Sydney. Le sénateur MacEachen le connaît bien. Je parle bien sûr de M. William Shaw d'Antigonish.

Le sénateur Murray: Il a été sous-ministre.

Le sénateur Buchanan: Oui. Il a préparé le premier plan énergétique de la Nouvelle-Écosse en 1980-1981. Au moins 40 ou 50 p. 100 de ce plan porte sur l'industrie houillère du Cap-Breton.

Si vous voulez quelques autres noms, monsieur le président, je vous les donnerai.

Le président: Aimeriez-vous les consigner par écrit?

Le sénateur Buchanan: Je proposerai les noms de Coady Marsh et de Steve Farrell de Glace Bay.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, en ce qui concerne les municipalités, il n'y a maintenant qu'une seule municipalité qui remplace un certain nombre. Je sais que le maire, M. John Coady, serait un bon témoin. Je crois qu'il accepterait de comparaître. Le sénateur Murray a mentionné la possibilité d'inviter l'ancien président ou président du conseil d'administration de la Société.

Le sénateur Murray: Au moins un. Si celui-ci accepte de comparaître, j'aimerais que l'on entende Ernest Boutillier, le président sortant. Il peut y en avoir d'autres.

Le sénateur Rompkey: Derek Rance occupe à l'heure actuelle le poste de président de la Iron Ore Company of Canada. Il a assumé la présidence de Devco.

Le sénateur Murray: Il l'a assumée un certain temps. Tom Kent a été le premier, le deuxième ou le troisième président. Je ne sais pas combien de présidents il nous faut convoquer.

Le sénateur Buchanan: Maintenant que vous avez mentionné Tom Kent, je vous signale que l'ancien maire de Glace Bay a aussi demandé à comparaître; il s'agit de Donald MacInnis, un ancien député du Parlement.

Le sénateur MacEachen: Ce sont tous de bons témoins. Nous devrions songer à inviter Tom Kent qui nous apportera un certain éclairage sur le passé.

Le sénateur Murray: Et sur l'avenir.

Le sénateur MacEachen: Davantage sur l'avenir.

Le sénateur Murray: Il écrit beaucoup.

Le sénateur MacEachen: Il est plus futuriste qu'autre chose.

Le président: Les sénateurs sont-ils d'accord pour que nous nous réunissions demain afin de discuter de ces noms et d'autres?

Sénateur Stanbury: avez-vous quelque chose à ajouter?

Le sénateur Stanbury: Non. Je suis le représentant-alibi du «Haut-Canada» pour l'instant. Je ne m'y connais absolument pas à cet égard.

Le sénateur Rompkey: Ça ne durera pas longtemps.

Senator Murray: We expect you to deploy your forensic skills on certain witnesses whom we will identify for you.

The Chairman: If there is no further business, senators, I am open to a motion to adjourn.

Senator MacEachen: I move that we adjourn.

The committee adjourned.

Ottawa, Tuesday, May 7, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day, at 2:30 p.m., to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (*Chairman*) in the Chair.

The committee proceeded *in camera*.

Upon resuming.

The Chairman: To confirm on the record what we have decided regarding the scheduling of meetings, we have agreed to meet on the evening of May 27 and all day on May 28. We will then try to find meeting spaces on May 31 and June 3.

The steering committee recommends that the committee not travel but that we hold our hearings here in Ottawa, and that we budget for bringing witnesses to Ottawa. Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: The budget that we are proposing is a bare-bones budget of \$66,900. It has not been put in front of you but we should like to have your agreement. There is \$38,000 for professional and special services; transportation and communications, \$28,000; and all other expenditures, \$200.

Senator Murray: Must we include the transportation in our committee budget? I thought there was a separate pot.

Mr. Tim Wilson, Clerk of the Committee: There used to be a separate amount, but no longer.

Senator Murray: Thank you.

Senator Gigantès: Are you saying that the transportation of witnesses is no longer in the committee budget?

The Chairman: It is in the committee budget.

Senator Murray: There used to be another pool of money from which those expenses were taken.

The Chairman: Is that agreeable as a budget?

Senator Finlay MacDonald (*Halifax*): What about the professional costs?

Le sénateur Murray: Nous nous attendons à ce que vous fassiez appel à votre expertise pour interroger certains témoins que nous vous désignerons.

Le président: S'il n'y a pas d'autres questions, sénateurs, je suis prêt à recevoir une motion d'ajournement.

Le sénateur MacEachen: Je propose que nous ajournions les travaux.

La séance est levée.

Ottawa, le mardi 7 mai 1996

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 14 h 30, afin de poursuivre son examen du rapport annuel et du plan directeur de la Société de développement du Cap-Breton et des questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.

Le comité délibère à huis clos.

La séance publique reprend.

Le président: À propos de l'horaire des séances, nous confirmons aux fins du compte rendu que nous avons décidé de nous réunir le soir du 27 mai et toute la journée du 28 mai. Nous essaierons alors de trouver un lieu de réunion pour le 31 mai et le 3 juin.

Le comité de direction recommande que le comité ne voyage pas, mais qu'il tienne ses audiences à Ottawa et prévoit un budget pour faire venir des témoins à Ottawa. Est-ce d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Le budget que nous proposons est un budget minimum de 66 900 \$. Nous ne l'avons pas présenté, mais nous aimerions avoir votre aval. Une somme de 38 000 \$ est affectée aux services professionnels et spéciaux; une somme de 28 000 \$, au transport et aux communications et une somme de 200 \$ à toutes les autres dépenses.

Le sénateur Murray: Devons-nous englober le transport dans notre budget de comité? Je pensais que c'était une enveloppe à part.

M. Tim Wilson, greffier du comité: On avait auparavant un montant distinct, mais ce n'est plus le cas.

Le sénateur Murray: Merci.

Le sénateur Gigantès: Êtes-vous en train de dire que les frais de déplacement des témoins ne font plus partie du budget du comité?

Le président: Ils font partie du budget du comité.

Le sénateur Murray: Auparavant, on avait une enveloppe distincte pour de telles dépenses.

Le président: Êtes-vous d'accord pour ce budget?

Le sénateur Finlay MacDonald (*Halifax*): Qu'en est-il des coûts professionnels?

The Chairman: For professional and other special services, we have proposed an amount of \$38,500. We will talk about that now. We can table the budget until we have talked about that, or we can simply agree to the budget. What is in mind there is staff to help us in putting together the committee. I believe that we should have some help with communications and writing. Everyone around this table is very able to do his or her own communications, but there may be a function there with which we can have help. Moreover, it would be useful if we had someone on staff for the duration making some notes and actually putting together a draft report that we could consider fairly early. That is what I had in mind there.

Senator MacDonald (Halifax): And not using the Library of Parliament?

The Chairman: We are using the Library of Parliament for research. The job of the Library of Parliament will be to prepare us for meetings, to prepare questions for us, and perhaps to do resumes for us at the end of the meeting or before the next meeting, to provide an ongoing service of that sort. What might be useful over and above that is to have someone who has an overview of the whole thing and can actually start to do some writing for consumption purposes. That is what I had in mind for that function.

If we build in an amount for that and decide on it, we can always debate later on how we will spend that money.

Senator Murray: Yes, or whether we do so.

The Chairman: That is right.

Senator Murray: How did we arrive at that figure?

Mr. Wilson: We looked at the time-frame we had available and felt that, due to the early reporting date, we might have to build in some extra assistance.

Senator Murray: But how was the actual figure arrived at?

Mr. Wilson: For communications, we estimated 30 days at \$500 a day for \$15,000; and for professional services, research, writing, editing, revising, we estimated a figure of \$20,000.

Senator Ghitter: That is a lot of communications. I do not know how you would spend \$15,000 on that. Do you have in mind someone here all the time at \$500 a day? Would you explain how you come to that number?

Mr. Wilson: It is a fairly arbitrary number, which can be reduced. We felt that this might be an issue where extensive communication with the area involved might be required since the committee will not be travelling.

Le président: Pour les services professionnels et autres services spéciaux, nous proposons un montant de 38 500 \$. Nous allons en parler maintenant. Nous pouvons déposer le budget après avoir discuté de ce point, ou nous pouvons simplement accepter ce budget. Il s'agit ici de prévoir du personnel pour nous aider à organiser le comité. Je crois que nous devrions avoir un peu d'aide au plan des communications et de la rédaction. Tout le monde ici présent est parfaitement capable de rédiger ses propres communications, mais il peut y avoir des cas où nous pourrions demander de l'aide. En outre, il serait utile d'avoir une personne pour toute la durée du comité, qui prendrait des notes et rédigerait une ébauche de rapport que nous pourrions examiner assez tôt. C'est ce à quoi je pensais.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Nous n'aurions pas recours à la Bibliothèque du Parlement?

Le président: Nous avons recours à la Bibliothèque du Parlement pour la recherche. Le personnel de la Bibliothèque du Parlement sera chargé de préparer nos séances, de rédiger des questions pour nous et peut-être de faire des résumés à la fin de la séance ou avant la séance suivante, de nous offrir un service continu de ce genre. Il serait encore plus utile qu'une personne ait une vue d'ensemble de toute la question et puisse en fait commencer à rédiger des textes que nous pourrions utiliser. C'est ce à quoi je pensais.

Si nous prévoyons un montant d'argent pour cela et prenons une décision à cet égard, nous pourrions toujours débattre plus tard de la manière dont nous dépenserons cet argent.

Le sénateur Murray: Oui, ou si nous optons pour cette solution.

Le président: C'est exact.

Le sénateur Murray: Comment en sommes-nous arrivés à ce chiffre?

M. Wilson: Après avoir examiné le temps dont nous disposons, nous avons pensé qu'en raison de la date précoce du rapport, nous pourrions avoir besoin d'aide supplémentaire.

Le sénateur Murray: C'est entendu, mais comment en êtes-vous arrivés à ce chiffre?

M. Wilson: Pour les communications, nous avons estimé 30 jours à 500 \$ par jour, soit 15 000 \$; pour les services professionnels, la recherche, la rédaction, le travail éditorial, la révision, nous avons estimé 20 000 \$.

Le sénateur Ghitter: C'est beaucoup pour les communications. Je ne sais pas comment nous pourrions dépenser 15 000 \$ là dessus. Envisagez-vous d'avoir quelqu'un ici tout le temps à 500 \$ par jour? Pourriez-vous expliquer comment vous en êtes arrivés à ce chiffre?

M. Wilson: C'est un chiffre assez arbitraire qu'il est possible de diminuer. Nous avons pensé que cela pourrait poser un problème, étant donné que le comité ne voyagera pas et qu'il faudrait peut-être prévoir une communication de grande envergure avec la région visée.

Senator Murray: I do not have a view as to the amount because I am not entirely sure about it. I would have no objection to authorizing the chairman to enter into a contract with a supplier for specific terms of reference concerning what the person will do and let it go, rather than approving \$38,500, which would probably be spent. Perhaps, Mr. Chairman, you could negotiate a contract for what you intend here, which is essentially a writing job, as I understand it. We can then approve the contract that you propose before you enter into it.

Senator Gigantès: I am interested in that point of communications, since we will not travel. The regional media concerned will want to be fully informed, but they do not all necessarily have correspondents here or their correspondents are overworked. Perhaps we should hire someone to ensure the provision to those media, through faxing, of an ongoing story of what the committee is doing and the witnesses are saying. That might be a service to the region.

Senator Murray: Do you want a list?

The Chairman: I can certainly put a proposal in front of you in that regard.

Senator Murray: That might be the best approach.

Senator Stanbury: Senator Gigantès' point is well taken. There is not much point in doing this work unless it is communicated to the people in the area. It is not an area that is heavily represented in the Press Gallery. You should not short-change the communications side of it.

Senator Bonnell: Have you considered contacting CPAC to come in with television cameras to record what the witnesses will say?

The Chairman: We were coming to that. That is another item.

Senator Bonnell: That is free, and it gets right to the householder, right down to Cape Breton Island, almost in the mines.

The Chairman: That is a separate item that we will have to discuss. Apart from that, I had in mind a staffer who would help the committee with whatever communications we decide upon, and who would have a writing function.

Senator Murray: Rather than simply putting a number in, you should obtain a proposal.

The Chairman: Is it agreed that I obtain a proposal to put in front of you?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

The next item concerns television. The steering committee is recommending that we permit televised broadcasting, with the least possible disruption of committee hearings, and that the hearings to be televised would be those at which we hear, first, the minister; second, the management; third, the unions; and, fourth,

Le sénateur Murray: Je n'ai pas d'avis quant au montant, car je n'en suis pas absolument sûr. Je ne m'opposerais pas à autoriser le président à conclure un contrat de services avec un fournisseur, précisant les fonctions et attributions de la personne engagée, au lieu d'approuver 38 500 \$, qui seront probablement dépensés. Peut-être, monsieur le président, pourriez-vous négocier un contrat pour ce que vous prévoyez dans ce cas présent, soit essentiellement un travail de rédaction, d'après ce que je comprends. Nous pouvons alors approuver le contrat que vous proposez avant de le conclure.

Le sénateur Gigantès: La question des communications m'intéresse, puisque nous ne voyagerons pas. Les médias régionaux visés voudront être complètement informés, mais ils n'ont pas nécessairement de correspondants ici ou sinon, leurs correspondants ont trop de travail. Peut-être devrions-nous embaucher quelqu'un pour tenir ces médias au courant, par l'entremise de télécopies, des travaux du comité et des propos tenus par les témoins. Cela pourrait être un service offert à la région.

Le sénateur Murray: Voulez-vous une liste?

Le président: Je peux certainement vous présenter une proposition à cet égard.

Le sénateur Murray: Ce serait sans doute la meilleure façon de procéder.

Le sénateur Stanbury: Je suis d'accord avec ce que vient de souligner le sénateur Gigantès. Il ne sert pas à grand-chose de faire ce travail, à moins qu'il ne soit communiqué aux gens de la région. Ce n'est pas une région fortement représentée à la tribune des journalistes. Il nous faudrait prévoir suffisamment de fonds pour les communications.

Le sénateur Bonnell: Avez-vous envisagé de contacter la chaîne parlementaire pour qu'elle puisse téléviser les témoignages?

Le président: Nous allions justement en parler. C'est un autre point.

Le sénateur Bonnell: C'est un service gratuit qui est offert dans tous les foyers, jusqu'à l'Île-du-Cap-Breton, pratiquement dans les mines.

Le président: C'est un point distinct dont il faut débattre. Ceci mis à part, je pensais embaucher une personne qui aiderait le comité dans le domaine des communications, qui serait là pour faire de la rédaction.

Le sénateur Murray: Au lieu de simplement fixer un chiffre, vous devriez obtenir une proposition.

Le président: Êtes-vous d'accord que j'obtienne une proposition à vous présenter?

Des voix: D'accord.

Le président: Adopté.

Le point suivant vise la télévision. Le comité de direction recommande que nous autorisions la télédiffusion des audiences, avec le moins de perturbation possible, et que les audiences télévisées soient celles où nous allons entendre premièrement, la ministre; deuxièmement, la gestion; troisièmement, les syndicats;

the municipalities. We will decide thereafter where we go from there.

We are suggesting to you that the committee today authorize the televised broadcasting of at least these witnesses: the minister, the management, the unions, and the municipalities. We can revisit the issue later on to decide where we go, but we are suggesting that we take that decision today.

Senator Bonnell: It is great to authorize it here today, but do we have the authority to do so?

The Chairman: No.

Senator Bonnell: We must refer our decision to the Senate and get their permission to do this.

The Chairman: That is right, we do, but I am attempting to get the support of the committee at this time to go to the Senate and ask them for authority. I do not want to go to the Senate unless I have all the troops behind me. I do not want to be out on a limb. I thought the democratic thing to do would be to ask the committee first and then the Senate second. Is that agreeable?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

Can we simply approve now a budget for \$28,400? We need to be able to pay for witnesses, and so on. Let us leave the professional and special services aside.

Senator MacEachen: On that question of witnesses, do we offer to pay for witnesses whose organizations are capable of paying, or is it on the basis of need?

The Chairman: What is the usual practice, Mr. Wilson? I would think that if we can get someone other than the taxpayer of Canada to pay, then perhaps we should. What is the guideline?

Mr. Wilson: Normally, we do not offer to reimburse reasonable travelling and living expenses. Normally, we wait until we are asked.

Senator MacEachen: That is what we should do here.

Senator Gigantès: The taxpayer of Canada, in the long run, pays for everything.

The Chairman: That is true.

Senator Bonnell: There are only two witnesses per organization. You cannot have a whole car load or plane load.

The Chairman: In the case of the unions, there is more than one person. We are suggesting that the unions appear as a group. They may want to bring one person representing each union, I would suspect.

Is it agreed that we approve a budget of \$28,400?

quatrièmement, les municipalités. Nous déciderons après de la suite des événements.

Nous vous proposons que le comité autorise aujourd'hui la télédiffusion des témoignages des personnes suivantes: la ministre, les représentants de la gestion, ceux des syndicats et ceux des municipalités. Nous pouvons revoir la question plus tard et décider de la suite des événements, mais nous proposons de prendre cette décision aujourd'hui.

Le sénateur Bonnell: C'est très bien de l'autoriser ici aujourd'hui, mais en avons-nous le pouvoir?

Le président: Non.

Le sénateur Bonnell: Nous devons transmettre notre décision au Sénat pour obtenir l'autorisation de ce dernier.

Le président: C'est exact, mais j'essaie ici d'obtenir l'appui du comité avant d'aller au Sénat demander cette autorisation. Je ne veux pas aller devant le Sénat, si je n'ai pas votre appui. Je ne veux pas prendre de risques. J'ai pensé qu'il était démocratique de poser la question au comité en premier lieu et ensuite, d'aller au Sénat. Cela vous convient-il?

Des voix: D'accord.

Le président: Adopté.

Pouvons-nous simplement approuver maintenant un budget de 28 400 \$? Nous devons être en mesure de payer les frais des témoins, et cetera. Laissons de côté les services professionnels et spéciaux.

Le sénateur MacEachen: En ce qui concerne les témoins, offrons-nous de payer les frais des témoins dont les organismes sont en mesure de payer, ou est-ce en fonction des besoins?

Le président: Quels sont les usages, monsieur Wilson? J'imagine que s'il est possible de ne pas faire payer le contribuable canadien, nous devrions peut-être opter pour cette solution. Quelles sont les directives?

M. Wilson: Normalement, nous n'offrons pas de rembourser les frais raisonnables de déplacement et de séjour. Normalement, nous attendons que les témoins le demandent.

Le sénateur MacEachen: C'est ainsi que nous devrions procéder.

Le sénateur Gigantès: Au bout du compte, c'est le contribuable canadien qui paye pour tout.

Le président: C'est exact.

Le sénateur Bonnell: Deux témoins seulement sont prévus par organisme. Il n'est pas possible de faire venir des quantités de gens en voiture ou en avion.

Le président: Dans le cas des syndicats, il y a plus qu'une personne. Nous proposons que les syndicats comparaissent en groupe. Il se peut qu'ils veuillent avoir un représentant de chacun d'eux, j'imagine.

Êtes-vous d'accord que nous approuvions un budget de 28 400 \$?

Senator MacEachen: It seems odd to approve \$28,400 when we know that every organization is capable of paying. Is that not right? Devco is not a union.

The Chairman: We do not have to pay \$28,400. We simply need approval to spend it if required. This is not a decision to spend \$28,400 but only to seek approval for that amount. We can then decide on a case-by-case basis.

Senator MacEachen: All right.

Senator Murray: Once someone is on our list as a witness, if they ask, I think we are bound to pay them under the policy, whatever we may think of their means.

The Chairman: It is not unusual to pay for services.

Senator Murray: The union may very well ask for it. If so, we will have to tell them how many we are willing to pay for.

Senator Stanbury: That has been the policy. We do not invite them to ask for it, but if they ask for it, we do not argue with them.

Senator Murray: What do we do? Is it two people per group?

The Chairman: The Clerk of the Senate is authorized to pay every witness invited or summoned to attend before a select committee a reasonable sum for living and travelling expenses. It does not say he must, but he is authorized to pay. You must be invited or summoned.

We are asking for a notional budgetary sum so that we can start to operate as a committee. We can take decisions on who we pay and who we do not pay later on, but we must have something in the kitty.

Senator Bonnell: Can you spend that money before the Internal Economy Committee approves it?

The Chairman: No. This is just a committee approval.

Senator Bonnell: You will go to the Internal Economy Committee to approve it?

The Chairman: Absolutely.

Senator Stanbury: So moved.

The Chairman: Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: That is all we need to cover today.

Senator Gigantès: What about meeting times?

The Chairman: We have agreed to meet on the evening of May 27 and all day on May 28.

Senator Murray: That is, assuming you get permission from the Senate.

Le sénateur MacEachen: Il semble étrange d'approuver 28 400 \$, lorsque nous savons que chaque organisme est capable de payer. N'est-ce pas le cas? La Société de développement du Cap-Breton n'est pas un syndicat.

Le président: Nous n'avons pas à payer 28 400 \$. Nous avons simplement besoin d'une approbation de dépenses, en cas de besoin. Nous ne décidons pas ici de dépenser 28 400 \$, mais nous demandons simplement que ce montant soit approuvé. Nous pourrions alors décider au cas par cas.

Le sénateur MacEachen: D'accord.

Le sénateur Murray: Une fois qu'une personne est inscrite sur notre liste de témoins, je crois que nous sommes tenus de payer ses frais en vertu de la politique, si elle en fait la demande, indépendamment de ses moyens.

Le président: Il n'est pas inusité de payer pour des services.

Le sénateur Murray: Le syndicat peut très bien le demander. Le cas échéant, nous devons lui indiquer le nombre de personnes dont nous sommes prêts à payer les frais.

Le sénateur Stanbury: Telle a toujours été la politique. Nous ne les invitons pas à faire une telle demande, mais s'ils la font, nous ne discutons pas.

Le sénateur Murray: Qu'allons-nous faire? Prévoyons-nous deux personnes par groupe?

Le président: Le greffier du Sénat est autorisé à verser à chaque témoin invité ou convoqué à comparaître devant une commission spéciale une somme raisonnable pour les frais de séjour et de déplacement. Il n'est pas indiqué qu'il doit le faire, mais il est autorisé à le faire. Le témoin doit être invité ou convoqué.

Nous demandons une somme budgétaire fictive de façon à pouvoir commencer à fonctionner en tant que comité. Nous pouvons toujours décider plus tard quels témoins rembourser, mais il faut d'abord avoir une cagnotte.

Le sénateur Bonnell: Peut-on dépenser cet argent avant que le comité de régie interne ne l'approuve?

Le président: Non. Il s'agit simplement de l'approbation de notre comité.

Le sénateur Bonnell: Vous allez donc demander au comité de régie interne de l'approuver?

Le président: Absolument.

Le sénateur Stanbury: Je le propose.

Le président: Est-ce d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: C'est tout ce dont nous devons traiter aujourd'hui.

Le sénateur Gigantès: Qu'en est-il des heures de séance?

Le président: Nous avons convenu de nous réunir le soir du 27 mai et toute la journée du 28 mai.

Le sénateur Murray: Sous réserve de l'autorisation du Sénat, bien sûr.

The Chairman: Yes, assuming we receive permission. We are then looking at May 31 and June 3 as further meeting dates. Those are tentative dates, providing all the pieces fall into place.

Senator MacEachen: With respect to the meeting on the night of May 27, in view of the possibility that both Senator Buchanan and I will be travelling on that flight back, what time would you propose to begin?

The Chairman: We would propose to begin as soon as your flight gets back in the capital. When would you like us to meet? Is 7:30 satisfactory?

Senator MacEachen: That would be fine.

Senator Buchanan: Yes.

The Chairman: Agreed.

Are there any other questions to be deliberated on or decided today?

Senator MacDonald (Halifax): What material will be prepared for us before the first meeting? What does the chairman have in mind by way of nourishment for those who are not familiar with the background or the whole subject?

The Chairman: We should ask the Library of Parliament to put together a comprehensive document tracing the evolution of the issue we are facing, giving all sides of the debate as far as that can be done, setting out a background indicating where we are, and perhaps suggesting some questions. Do we need more than that? If you want, we could also do a compilation of news reports, and we could add to that, if you like, speeches that have been made. We can provide as much as you want.

I think first we need a comprehensive overview or paper that the Library of Parliament would put together, and then, if you like, a compilation of salient newspaper reports would perhaps be in order. If you should like to have some speeches included, we can do that.

Senator MacEachen: To follow up on Senator MacDonald's question, it would be helpful if the Library of Parliament could give the committee some sense of the history of each of these mines or collieries. We will hear about Prince, Langan, Phalen, Donkin, and maybe others that I have missed. It would be helpful if we had some sort of history, particularly with respect to the various plans — some realized, some unrealized — where the disputes are, where the future possibilities lie, and so on.

It would require someone with a good background to do something like that. It will not be easy. The Library of Parliament would have to go beyond the library.

Senator Buchanan: It is important that we get all the history about the mines that Senator MacEachen spoke about in that research. The Department of Energy, EMR, would have all the information on the amount of coal in the Sydney coal fields in the various seams and where they are located. It is important that

Le président: Effectivement, sous réserve de cette autorisation. Nous envisageons également le 31 mai et le 3 juin comme autres dates. Il s'agit de dates temporaires, dans la mesure où tout se met en place.

Le sénateur MacEachen: En ce qui concerne la séance prévue le 27 mai au soir, compte tenu du fait que le sénateur Buchanan et moi-même serons à bord de l'avion de retour, à quelle heure proposez-vous de commencer?

Le président: Nous proposons de commencer dès votre retour dans la capitale. Quand aimeriez-vous que débute la séance? Est-ce que 19 h 30 vous convient?

Le sénateur MacEachen: Cela me convient.

Le sénateur Buchanan: À moi aussi.

Le président: D'accord.

Y a-t-il d'autres questions ou décisions?

Le sénateur MacDonald (Halifax): Quels documents seront préparés à notre intention avant la première séance? Qu'envisage le président pour informer ceux qui ne connaissent pas le contexte ou le sujet entier?

Le président: Nous allons demander à la Bibliothèque du Parlement de rédiger un document général qui expose l'évolution de la question, présente toutes les facettes du débat dans la mesure où cela est possible, nous informe du point où nous en sommes et peut-être propose quelques questions. Avons-nous besoin d'autre chose? Si vous voulez, nous pourrions également demander une compilation des informations de presse et nous pourrions ajouter également, si vous le souhaitez, les allocutions qui ont été prononcées à ce sujet. Nous pouvons vous fournir tout ce que vous demandez.

Je crois tout d'abord que nous avons besoin d'une vue d'ensemble ou d'un document complet que la Bibliothèque du Parlement pourrait rédiger; ensuite, il serait peut-être utile d'obtenir une compilation des articles saillants des journaux, si vous voulez. Nous pouvons également englober quelques allocutions, si vous le souhaitez.

Le sénateur MacEachen: Pour donner suite à la question posée par le sénateur MacDonald, il serait utile que la Bibliothèque du Parlement fasse l'historique de ces mines ou charbonnages. Il sera question de Prince, Langan, Phelan, Donkin et peut-être d'autres encore. Il serait en particulier utile d'être au courant des divers plans — certains réalisés, d'autres, non — des différends, des possibilités futures, et cetera.

Il faudrait une personne qui connaisse bien la question pour ce faire. Ce ne sera pas chose facile. La Bibliothèque du Parlement devra chercher des ressources sans doute hors de ses murs.

Le sénateur Buchanan: Il est important d'obtenir tout l'historique des mines dont parle le sénateur MacEachen. Le ministère de l'Énergie devrait avoir toute l'information sur la quantité de charbon des terrains carbonifères de Sydney dans les divers filons, ainsi que leur emplacement. Il est important de

we know the amount of coal that can be mined in the next 25 or 40 years and the quality of that coal in various seams.

Senator Gigantès: I am an ignoramus, but what about the form of burning the coal underground?

Senator Murray: You have come to the right place for that.

Senator Buchanan: We have experts on that on the committee.

Senator Gigantès: May I return to that?

The Chairman: First, we should finish on the document that the Library of Parliament will produce.

Senator MacEachen: From time to time, there have been proposals to undertake drilling programs, development programs and exploration programs. I do not want to be definitive about this, but I believe somewhere in my mind is the notion that from time to time drilling programs have been proposed, not undertaken and not completed. I should like to have a good fix on all of that because there will be references to it. If the mining industry in Cape Breton is to be continued, what are the future possibilities? To what mine or mines do we look to provide employment that can be expected to be economical? It would be good to have some background on that. Otherwise, when the discussion begins, we will not be fully informed.

Senator Buchanan: Mention to whomever will be doing this research that I have most of this information in my office. I have information on the exploratory tunnels that have been drilled, as well as the quality and the amount of the coal.

The Chairman: Kevin Kerr from the Library of Parliament could attack that. He will canvass the members of the committee to see what they can provide him with in terms of information.

Senator MacDonald (Halifax): I have a précis of the Boyd report, Mr. Chairman. I also have a chronology of the synfuels situation, as well as ten years' worth of annual reports.

The Chairman: One of the points made in the report that I saw is that there is no corporate memory in Ottawa with regard to Devco.

Senator Murray: That is what they think.

Senator MacEachen: I wish to add one further point which might be useful to members of the committee. Since the beginning of the Cape Breton Development Corporation, there have been able men and women, chairmen and president, of that corporation. It would be interesting to have a list from the beginning of those who have headed up the corporation and their terms.

The Chairman: We have that now.

Senator MacEachen: It would be good to have that circulated. There have been some rather important people responsible from time to time for this operation.

connaître la quantité de charbon qui peut être exploité au cours des 25 ou 40 prochaines années, ainsi que la qualité de ce charbon dans les divers filons.

Le sénateur Gigantès: Je suis sans doute ignare, mais qu'en est-il de la combustion du charbon *in situ*?

Le sénateur Murray: Vous êtes à l'endroit tout indiqué pour le savoir.

Le sénateur Buchanan: Nous avons des spécialistes dans ce domaine au sein du comité.

Le sénateur Gigantès: Puis-je y revenir?

Le président: Tout d'abord, nous devrions terminer la discussion sur le document que produira la Bibliothèque du Parlement.

Le sénateur MacEachen: Des propositions ont été faites de temps à autre au sujet de programmes de forage, d'exploitation et de reconnaissance. Je ne veux pas être catégorique à ce sujet, mais je crois qu'il est arrivé que des programmes de forage proposés n'ont pas été entrepris ni terminés. J'aimerais obtenir des informations complètes à ce sujet, car il en sera nécessairement question. Si l'industrie minière doit continuer au Cap-Breton, quelles sont les possibilités futures? Quelles mines sont susceptibles de créer des emplois bons pour l'économie? Il serait utile d'avoir de l'information à ce sujet. Sinon, nous ne serons pas complètement informés, lorsque le débat commencera.

Le sénateur Buchanan: Dites à la personne qui fera cette recherche que je dispose de la plupart de cette information dans mon bureau. J'ai des données sur les galeries de reconnaissance qui ont été forées, ainsi que sur la qualité et la quantité de charbon.

Le président: Kevin Kerr, de la Bibliothèque du Parlement, pourrait entreprendre ce travail. Il demandera aux membres du comité s'ils ont des renseignements à lui donner.

Le sénateur MacDonald (Halifax): J'ai un précis du rapport Boyd, monsieur le président. J'ai également le tableau chronologique de la situation des combustibles synthétiques, ainsi que des rapports annuels sur dix années.

Le président: Il est indiqué dans le rapport que j'ai lu qu'il n'y a pas de mémoire de l'organisation à Ottawa en ce qui concerne la Société de développement du Cap-Breton.

Le sénateur Murray: C'est ce qu'ils croient.

Le sénateur MacEachen: J'aimerais ajouter un autre point qui pourrait être utile aux membres du comité. Depuis les débuts de la Société de développement du Cap-Breton, des femmes et des hommes compétents ont occupé les postes de président et de président directeur général de cette société. Il serait intéressant d'avoir une liste de ceux qui ont dirigé la société, ainsi que de connaître leur mandat et ce, depuis le début.

Le président: Nous l'avons.

Le sénateur MacEachen: Il serait bon de la faire circuler. Certaines personnes assez importantes ont dirigé cette entreprise.

Senator MacDonald (Halifax): Were you thinking of them as possible witnesses?

Senator MacEachen: Some might be useful, yes.

Senator Murray: When I was trying to refresh my memory on some of these matters before I spoke in the Senate, I sent for the annual reports of the corporation dating back almost to its beginning. I had to send to the library for them. I do not imagine that the library has numerous copies on hand. It might be helpful for the senators who are interested if at least the part that is the president's report — that is, a narrative that the president puts out every year summarizing what is contained in the report, as well as a financial spread sheet that goes back 11 years, which tells one about the production and the sales — were photocopied and distributed to senators.

Second, concerning witnesses, I wish to place on the record what I stated at the steering committee. We have agreed to hear the management of Devco first, followed by the unions and the municipality. If, as rumoured, an announcement is made about the future of Devco in the next few days by the government, then we should call the minister to appear because that puts the whole situation in a somewhat new context. If an announcement is made before we meet, then we should invite her to come first to discuss the matter with us. If not, we will pick the right time for her to come before the committee at a later date.

The Chairman: Let us finish off the discussion on the background paper that is to be done. The Library of Parliament will do a comprehensive background for us, including the points that have been made today. They will seek out the information that has been indicated, as well as talk to members of the committee who have sources that will be useful to us. Certainly, I am on a learning curve. I want to do some reading. I do not know enough about the background of Devco. If we are to do a serious job — and we all want to do so — then we must know about how the situation evolved.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, I hope I am on the same subject. My concern is with the background preparation. The first witness will not be called until May 27. We have some considerable time. It would be helpful if we could get to these potential witnesses immediately and ask them to file their representations or briefs with the committee as soon as possible so that we can all study them and so that questions can be prepared and the business can be completed as quickly as possible.

Senator Gigantès: Can they touch upon their views concerning environmental issues?

The Chairman: We will ask the library researchers to do that, as well as the witnesses.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Pensez-vous qu'elles pourraient servir de témoins éventuels?

Le sénateur MacEachen: Certains pourraient avoir un témoignage utile, effectivement.

Le sénateur Murray: Lorsque j'ai voulu me rafraîchir la mémoire au sujet de certaines de ces questions avant de parler au Sénat, j'ai demandé que l'on m'envoie les rapports annuels de la société depuis pratiquement ses débuts. J'ai dû faire appel à la Bibliothèque. Je ne pense pas que la Bibliothèque ait de nombreux exemplaires à sa disposition. Il serait utile de photocopier et de distribuer aux sénateurs intéressés la partie du rapport qui est celle du président, à tout le moins — c'est-à-dire, l'exposé que rédige le président chaque année, qui résume le rapport, ainsi qu'un tableau financier de ventilation, qui remonte à 11 ans et qui fait état de la production et des ventes.

Deuxièmement, à propos des témoins, j'aimerais répéter aux fins du compte rendu ce que j'ai dit au comité de direction. Nous avons convenu d'entendre la gestion de la Société de développement du Cap-Breton en premier, puis, les syndicats et la municipalité. Si, comme on l'entend dire, le gouvernement fait une annonce à propos de l'avenir de la Société de développement du Cap-Breton au cours des prochains jours, il nous faudra convoquer la ministre, puisque le contexte de la situation serait quelque peu nouveau. Si une telle annonce est faite avant que nous nous réunissions, nous devrions alors l'inviter à comparaître en premier pour débattre de la question avec nous. Sinon, nous choisirons le moment lui convenant le mieux pour comparaître devant le comité à une date ultérieure.

Le président: Terminons la discussion sur le document d'information qui doit être préparé. La Bibliothèque du Parlement rédigera des notes d'information complètes pour nous, y compris des notes sur les points que nous avons soulevés aujourd'hui. Les attachés de recherche rechercheront l'information indiquée et parleront également aux membres du comité qui ont des sources susceptibles de nous être utiles. J'ai certainement envie d'apprendre et je veux faire quelques lectures. Je ne connais pas suffisamment le contexte de la Société de développement du Cap-Breton. Si nous devons faire un travail sérieux — chose que nous voulons tous faire — nous devons connaître l'évolution de la situation.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, j'espère parler du même sujet. La documentation de base est un point qui m'intéresse. Le premier témoin ne sera pas convoqué avant le 27 mai. Nous avons beaucoup de temps. Il serait utile de contacter immédiatement ces témoins éventuels et de leur demander de nous envoyer leur exposé ou leur mémoire le plus tôt possible, de manière que nous puissions les étudier et que des questions puissent être préparées en conséquence, afin que les travaux puissent être terminés le plus rapidement possible.

Le sénateur Gigantès: Peuvent-ils donner leur point de vue à propos des questions environnementales?

Le président: Nous demanderons aux attachés de recherche de la Bibliothèque du Parlement de le faire, ainsi qu'aux témoins.

Senator Ghitter: With respect to the documentation, I should like to see the most recent report from Devco concerning their five-year plan. That is probably on what we will be focusing. I understand from what I read in the newspapers that in January they released a five-year plan under Mr. Shannon. It would be important to read what they think.

What are our duties if the cabinet makes a decision to bail out the corporation, as has been suggested in the media, and they settle on what they will do? What is the role of this committee if decisions have already been made? Do we have guidelines that are beyond what the cabinet may be doing, or will the rug be pulled from under us right when we are in the middle of our deliberations and a decision is rendered? May I have some clarification on that point?

The Chairman: We must proceed as planned. Whatever happens in the future, that will be a bridge that we will have to cross when we come to it.

Thus far, we are talking about rumours, media reports, and so on. We all have our opinion as to how such reports can be verified.

We must proceed on course, unless we hit an iceberg, in which case we will have to take a change in course at that time.

Senator Ghitter: Could we make representations to the government stating that we are looking at it and, perhaps, our work might be of some use to them before they make a final decision?

The Chairman: The normal course would be to do our work first. Obviously, we will be making recommendations. The sensible course of action would be to let us have our deliberations and then make that report.

Senator Gigantès: I think Senator Ghitter has a good point, Mr. Chairman. You should endeavour to find out if the proverbial rug is likely to be yanked out from under our feet.

Senator Murray: Mr. Chairman, I can only speak for myself on this matter. However, if the government decides to lend itself to what Senator Ghitter calls a "bail out" or to try to solve the financial problem at the moment, there are still a lot of questions that should be asked of the management, the union and, indeed, of the government as to the future of the coal industry there and as to the future of Devco. We all know that putting some more money in it will tide them over for another period; but we should like to get at what the realistic prospects for a coal industry are in Cape Breton over the long term.

The mandate of the government, since the days of the Conservative government, has been that, as of fiscal 1994-95 or 1995-96, there would be no more subsidy. The business plan put forward by the management of Devco has been with a view to accommodating itself to that reality. The disagreement which some of us have is whether the only way they can accommodate themselves to that reality and be self-supporting is by laying off almost half the work force. That is what we want to get at here.

Le sénateur Ghitter: En ce qui concerne la documentation, j'aimerais avoir le rapport le plus récent de la Société de développement du Cap-Breton concernant son plan quinquennal. C'est probablement là-dessus que nous nous arrêterons. D'après ce que je comprends de la presse, la société a publié en janvier un plan quinquennal sous la direction de M. Shannon. Il serait important de le lire.

Quelles seront nos fonctions si le cabinet décide de renflouer la société, ainsi que l'ont suggéré les médias, et décide également des mesures à prendre? Quel est le rôle de ce comité si les décisions ont déjà été prises? Avons-nous des directives qui vont au-delà de ce que pourrait décider le cabinet, ou nous coupera-t-on l'herbe sous les pieds et prendra-t-on une décision, lorsque nous serons en plein milieu de nos délibérations? Puis-je avoir quelques éclaircissements à ce sujet?

Le président: Nous devons remplir nos fonctions comme prévu. Nous nous occuperons de tout problème éventuel en temps et lieu.

Jusqu'à présent, il s'agit de rumeurs, d'informations données par les médias, et cetera. Nous avons chacun notre point de vue sur la manière de vérifier de telles rumeurs.

Nous devons poursuivre notre route et ce n'est que si nous rencontrons un obstacle que nous changerons alors de cap.

Le sénateur Ghitter: Pourrions-nous formuler des observations au gouvernement indiquant que nous examinons la question et que, peut-être, notre travail pourrait lui être utile avant qu'il ne prenne une décision définitive?

Le président: Normalement, il faudrait d'abord faire notre travail. De toute évidence, nous allons faire des recommandations. Il serait raisonnable de nous laisser délibérer et ensuite de faire ce rapport.

Le sénateur Gigantès: Je crois que le sénateur Ghitter a raison, monsieur le président. Il faudrait essayer de savoir si l'on ne va pas nous couper l'herbe sous les pieds.

Le sénateur Murray: Monsieur le président, je ne peux parler qu'en mon nom propre à cet égard. Toutefois, si le gouvernement décide, ainsi que le dit le sénateur Ghitter, de renflouer la société ou d'essayer de résoudre son problème financier, il y aura toujours beaucoup de questions à poser à la gestion, au syndicat et, certainement, au gouvernement, quant à l'avenir de l'industrie houillère dans cette région et quant à l'avenir de la Société de développement du Cap-Breton. Nous savons tous que le fait d'injecter un peu plus de capitaux lui permettra de tenir encore quelque temps; nous aimerions toutefois analyser les perspectives réalistes de l'industrie houillère au Cap-Breton à long terme.

Depuis l'époque des conservateurs, le gouvernement a le mandat, à compter de l'exercice 1994-1995 ou 1995-1996, de ne plus faire de subvention. Le plan financier et commercial présenté par la gestion de la Société de développement du Cap-Breton a tenu compte de cette réalité. Certains d'entre nous ne sommes pas d'accord avec la gestion, lorsque cette dernière déclare que la seule façon pour elle de s'adapter à cette réalité et d'être autosuffisante consiste à mettre à pied presque la moitié de sa main-d'œuvre. Telle est la question à examiner.

If the government puts some more money into it, that will tide the operation over for a little while, but it will not answer the questions raised by the plan of management as to the longer-term future.

I want to go ahead, no matter what the government may decide to do as an interim measure.

Senator Buchanan: I understood that our mandate was two-fold. I also understood that if the federal government were to make an announcement, it would not be an announcement about the future of the coal industry in Cape Breton but an announcement of how it will deal, through severance packages or early retirement deals of some kind, with 200 of the people who are scheduled to be laid off.

As Senator Murray says, that does not satisfy the committee's major mandate.

Senator MacEachen: What is the mandate? Can we have it read?

Senator Buchanan: Our mandate is:

...to examine and report upon the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters;

That would include looking at the future and longevity of the present Prince and Phalen collieries and the future of the new coal mine at Donkin. That is why we need the information on all the various seams; the harbour seam and all the Sydney coal fields. If the federal government develops a plan to look after a few hundred miners through severance or early retirement, that will not even touch on our mandate to look at the full corporate plan, the future of these two existing collieries and the markets for coal to the Power Corporation and others, as well as looking at the new mine.

I believe the new mine is very important because \$80 million has already been spent on it. I know a lot about that because we brought in the first vessel in the early 1980s. In 1979, we brought in the first drill ship to locate the seams and the quality of coal in the Donkin mine and the harbour seam. Later, the federal government took it over and proceeded to drill those two tunnels at an expense of \$80 million. The tunnels are there. They are flooded, which is the right thing to do. You must flood the tunnels to preserve them. We must look at that to discover the feasibility of moving ahead with the new Donkin mine, which has very good coal, by the way.

Senator Gigantès: The more I hear the experts talk, the more I wonder whether we have enough time. Are we to do all this between now and June 15 as well as doing our other jobs?

I know people think we have nothing to do in the Senate, but all of you know that is not true.

Senator Murray: When we get into it, you will find it so fascinating that you will not want to deal with anything else!

Si le gouvernement injecte quelques capitaux de plus, cela permettra à l'entreprise de tenir un peu plus, mais cela ne permettra pas de répondre aux questions soulevées par le plan de gestion quant à l'avenir de l'entreprise à plus long terme.

Je veux aller de l'avant, indépendamment de ce que le gouvernement pourrait décider comme mesure temporaire.

Le sénateur Buchanan: Si je comprends bien, notre mandat est double. Je comprends également que si le gouvernement fédéral devait faire une annonce, elle ne serait pas relative à l'avenir de l'industrie houillère au Cap-Breton, mais à la manière de régler le cas de 200 personnes qui doivent être mises à pied, par l'entremise d'un programme d'indemnités de cessation d'emploi ou de retraite anticipée.

Comme le dit le sénateur Murray, cela ne répond pas au principal mandat du comité.

Le sénateur MacEachen: Quel est le mandat? Peut-on le lire?

Le sénateur Buchanan: Notre mandat est le suivant:

... examiner le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et les questions connexes, et en faire rapport;

Cela signifie également examiner l'avenir et la longévité des charbonnages actuels de Prince et Phelan, ainsi que l'avenir de la nouvelle mine de charbon de Donkin. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de renseignements sur tous les divers filons; le filon du port et tous les terrains carbonifères de Sydney. Si le gouvernement fédéral propose un plan d'indemnités de cessation d'emploi ou de retraite anticipée pour quelques centaines de mineurs, cela ne nous empêche absolument pas d'examiner le plan d'entreprise complet, l'avenir de ces deux charbonnages existants et les marchés de charbon pour la Power Corporation et autres sociétés, ainsi que d'examiner la nouvelle mine.

À mon avis, la nouvelle mine est très importante, car on y a déjà injecté 80 millions de dollars. Je suis parfaitement au courant de la situation, car nous avons amené le premier bateau au début des années 80. En 1979, nous avons amené le premier bateau de forage pour localiser les filons et déterminer la qualité du charbon dans la mine de Donkin et dans le filon du port. Plus tard, le gouvernement fédéral s'en est chargé et a commencé à forer ces deux galeries au coût de 80 millions de dollars. Les galeries existent. Elles sont inondées, ce qui est la chose à faire. Il faut inonder les galeries pour les préserver. Nous devons nous pencher là-dessus pour savoir s'il est possible d'aller de l'avant en ce qui concerne la nouvelle mine de Donkin, qui renferme du très bon charbon, soit dit en passant.

Le sénateur Gigantès: Plus j'entends les experts, plus je me demande si nous avons suffisamment de temps. Devons-nous vider toute cette question d'ici le 15 juin, ainsi que faire d'autres travaux?

Je sais que les gens pensent que nous n'avons rien à faire au Sénat, mais vous savez tous que tel n'est pas le cas.

Le sénateur Murray: Lorsque nous entrerons dans le vif du sujet, vous le trouverez tellement intéressant que vous ne voudrez pas vous occuper d'autre chose!

Senator Gigantès: Tell that to my whip.

Presumably you will ask one or more communications contractors to give you a plan. Could you ask them to discuss in that plan supplying material — approved, of course, by both sides of the committee — for weekly newspapers? I am told that weekly newspapers are read by more people than are daily newspapers.

The Chairman: That is because the *TV Guide* is in them and they sit on the coffee table all week.

Senator Gigantès: We should also have reports for short radio broadcasts, both verbal and written, and we must determine which of those publications and radio stations can be reached by fax. The fax numbers must be gathered. We must learn the time at which copy must arrive in order that it can make the next issue. They must undertake to do all those things.

Senator Buchanan: I can assure you that when this gets under way, it will be the number one news item in all of Cape Breton. There is no question about it. There are three radio stations and one daily newspaper, and they are already getting ready for it.

The Chairman: Is it your wish that I go to the Senate for authority to hire such staff as we are currently talking about?

Senator Murray: Is that not covered under authority to engage such staff as is required?

The Chairman: That is correct.

Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Are there any other points on communications? Are there any other topics to cover?

Senator MacDonald (Halifax): It should not be difficult to put out a press release because this is not an adversarial committee.

Senator Murray: Not yet.

The committee adjourned.

Le sénateur Gigantès: Allez le dire à mon whip.

Vous demanderez probablement à un ou à plusieurs spécialistes en communication de vous donner un plan. Pourriez-vous leur demander de prévoir des articles — sous réserve bien sûr, de l'approbation des deux côtés du comité — à remettre à des hebdomadaires? On me dit que plus de gens lisent d'hebdomadaires que de quotidiens.

Le président: C'est parce que l'on y trouve le *TV Guide* et qu'on les laisse sur la table du salon toute la semaine.

Le sénateur Gigantès: Nous devrions également avoir des rapports pour de courtes émissions radio, aussi bien oraux qu'écrits, et nous devrions savoir quelles publications et stations radio il est possible d'atteindre par télécopie. Il faut obtenir les numéros de télécopieur. Il faudra connaître l'heure à laquelle la copie doit arriver pour qu'elle puisse paraître dans le prochain numéro ou la prochaine émission. Les spécialistes doivent s'occuper de toutes ces questions.

Le sénateur Buchanan: Je peux vous assurer que cet examen fera les manchettes dans toute l'Île-du-Cap-Breton. Cela ne fait aucun doute. Il y a trois stations radio et un quotidien sur l'île. Ils sont déjà prêts.

Le président: Souhaitez-vous que je demande au Sénat l'autorisation d'embaucher les spécialistes dont nous parlons?

Le sénateur Murray: Cela n'est-il pas prévu dans le cadre de l'embauche d'un tel personnel, selon les besoins?

Le président: Effectivement.

Est-ce d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Y a-t-il d'autres points sur les communications? Y a-t-il d'autres thèmes à traiter?

Le sénateur MacDonald (Halifax): Il ne devrait pas être difficile de rédiger un communiqué, puisqu'il ne s'agit pas d'un comité accusatoire.

Le sénateur Murray: Pas pour l'instant.

La séance est levée.

Ottawa, Monday, May 27, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day, at 7:30 p.m., to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (Chairman) in the Chair.

The Chairman: Honourable senators, ladies and gentlemen, I would welcome you to the first meeting of the Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation.

Our order of reference is to examine and report on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters. "Related matters" opens up a lot of latitude for questioning, and I am sure we will want to examine commercial viability. We will also want to consider the

Ottawa, le lundi 27 mai 1996.

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 19 h 30, pour poursuivre son étude du rapport annuel et du plan d'activité de la Société de développement du cap-breton, ainsi que des questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (président) occupe le fauteuil.

Le président: Honorables sénateurs, mesdames et messieurs, je vous souhaite la bienvenue à cette première réunion du comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton.

Conformément à notre ordre de renvoi, nous devons examiner le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton, ainsi que des questions connexes, et faire rapport à ce sujet. Les «questions connexes» nous donnent beaucoup de latitude quant à la nature de notre examen, et je suis

human potential and the impact on the whole community of Cape Breton. Environmental concerns will be included in our examination. From a financial and social point of view, we will want to consider the future of miners currently with the organization as well as those who are not. All of these areas will be covered in our questioning.

I would welcome as our first witness Mr. Joe Shannon, Chairman of the Board of the Cape Breton Development Corporation. Mr. Shannon, perhaps you would introduce your colleagues.

Mr. Joseph P. Shannon, Chairman of the Board, Cape Breton Development Corporation: With me this evening are Mr. George White, President, and Mr. Merrill Buchanan, vice-president of finance.

The Chairman: We are delighted to have you with us. I understand you have a presentation to make, following which we will ask you some questions. Please proceed.

Mr. Shannon: Mr. Chairman, ladies and gentlemen, I do not know whether I should thank you for giving me the opportunity to appear before you this evening, but I will give you the benefit of the doubt and thank you for giving us this opportunity to come from Cape Breton to tell you the story, as we know it, about the Cape Breton Development Corporation, the importance of the Cape Breton Development Corporation and the need for us to continue to have your support for our company, our community and our region of the province.

Mr. Chairman, I would like to make it clear to you, sir, and to other members of your committee that I am not an engineer; I am not a coal miner. I fancy myself as a truck driver from Port Hawkesbury who happens to have gotten into a situation where I became chairman of the board and acting president of the Cape Breton Development Corporation about 10 or 11 months ago. I would like to take you through my experience, one which caused quite a bit of commotion and, I would expect, is the cause of this committee being formed. I will take you from the time I joined the company until today. We will then attempt to answer questions on any issue you want to raise. If we cannot answer your questions, we will suggest where you can find the answer, or we will provide it later.

My involvement in the company began as a result of a discussion I had with Minister Dingwall, the minister from Cape Breton. Obviously, I am a Cape Bretoner, born and bred. I live in Cape Breton. I have tracked the development of the Cape Breton Development Corporation over the years and recognize its importance to Cape Breton. I was concerned, as we all are in Cape Breton, about the future of the company and the direction it was taking. I Minister Dingwall shared that concern.

As a result of that discussion, I started receiving phone calls from Minister MacLellan, the minister responsible for the Cape Breton Development Corporation at the time. We struck up several conversations. We met and finally made an arrangement whereby I believed that the minister was sincere and honest in her

sûr que celui-ci portera notamment sur la viabilité commerciale de la société. Nous allons aussi examiner les facteurs humains et l'incidence de la société sur toute la collectivité du Cap-Breton, ainsi que des questions environnementales. Du point de vue financier et social, nous allons nous pencher sur l'avenir des mineurs qui travaillent actuellement pour la société, ainsi que de ceux qui ne travaillent plus pour elle.

Nous accueillons notre premier témoin, monsieur Joe Shannon, président du conseil d'administration de la Société de développement du Cap-Breton.

M. Joseph P. Shannon, président du conseil d'administration, Société de développement du Cap-Breton: Je suis accompagné ce soir de monsieur George White, président de la société, et de monsieur Merrill Buchanan, vice-président responsable des finances.

Le président: Nous sommes très heureux de vous accueillir. Je crois comprendre que vous avez une déclaration liminaire, après quoi nous vous poserons quelques questions. Vous avez la parole.

M. Shannon: Monsieur le président, mesdames et messieurs, je ne sais pas si je dois vous remercier de m'avoir invité à comparaître devant vous ce soir, mais je vais vous donner le bénéfice du doute. De toutes façons, je suis heureux que vous me donniez l'occasion de venir vous parler de la Société de développement du Cap-Breton, dont la survie est extrêmement importante, non seulement pour ses employés mais pour la collectivité et pour toute la région.

Je précise tout de suite, monsieur le président, que je ne suis ni ingénieur, ni mineur. Je suis un ancien camionneur de Port Hawkesbury qui est devenu président du conseil d'administration et président suppléant de la Société de développement du Cap-Breton il y a dix ou onze mois. Je voudrais vous dire quelques mots de mon expérience professionnelle, étant donné qu'elle a suscité beaucoup de commentaires et qu'elle est probablement la raison pour laquelle votre comité a été constitué. Je vais vous dire ce que j'ai fait depuis mon arrivée au sein de la société jusqu'à aujourd'hui. Ensuite, nous essaierons de répondre à vos questions. S'il y en a auxquelles nous ne pouvons répondre immédiatement, nous ferons le nécessaire pour trouver les réponses et pour vous les communiquer plus tard.

Mon rôle au sein de la société fait suite à une discussion que j'ai eue avec le ministre Dingwall, ministre responsable du Cap-Breton. Évidemment, je suis originaire du Cap-Breton, où j'ai reçu toute ma formation et où je vis encore aujourd'hui. Je suis donc depuis fort longtemps l'évolution de la Société de développement du Cap-Breton et je suis parfaitement conscient de son importance pour la région. Comme tout le monde, je me suis inquiété de l'évolution de la société et, surtout de son avenir. Et j'ai constaté que le ministre Dingwall partage mes préoccupations.

Suite à cette discussion, j'ai reçu des appels téléphoniques de la ministre MacLellan, qui était alors responsable de la société. Après plusieurs conversations, nous avons fini par nous rencontrer et nous sommes parvenus à une entente. À mon avis, la ministre tente sincèrement et honnêtement de résoudre les problèmes de la

approach to the Cape Breton Development Corporation in trying to solve the problem and not just provide a political fix for the company.

I agreed some time ago — May or June — to come on board as the chairman of the board and acting president of the corporation. I indicated to her that I would try to stabilize the company and restructure it.

In order to do that, I felt we had to do three things. First, we had to rebuild our relationship with the Nova Scotia Power Corporation, our major customer. In the last couple of years, that company has taken almost all of the coal that we mine. Last year we mined about 2.6 or 2.8 million tonnes, and the Nova Scotia Power Corporation took about 2.6 tonnes. They are a very important customer, but our relationship was bad. Second, we had to rebuild the management team in the company. Third, we had to develop a corporate plan that made some sense, one that would take the company into the 21st century along with the mandate that was given to the company by the federal government of Canada in 1991, which was to become financially self-sufficient.

I will start with our first challenge. As I indicated, the relationship between the Nova Scotia Power Corporation and Devco was somewhat strained, to say the least. It was at the point where the president of the Nova Scotia Power Corporation and the president of Devco would not even talk to each other. That developed over a period of years and sifted all the way down through the system.

We had been supplying the Nova Scotia Power Corporation with coal that met the standards. It met all the targets on an annual basis, but it was not meeting the targets on a consistent basis. On most days, we were providing them with very bad coal. We were shipping our good coal overseas at a fraction of the price Nova Scotia Power was paying us. That led to the deterioration of the relationship because of the additional maintenance costs to Nova Scotia Power for running bad coal in their boilers.

We have a 33-year contract with the Nova Scotia Power Corporation, but three items are open for discussion every five years. One is the quantity of coal for the next five years; the second is the tolerance on that quantity, plus or minus; and the third is price.

If you agree on the first issue, which is quantity, and if you agree on the tolerance, but you cannot agree on the price, there is a provision in the contract where you can go to arbitration with a third party to settle the issue of price. However, if you cannot agree on the quantity or the tolerance of that quantity, there is a provision in the contract that gives either party an opportunity to give two year's notice to quit the contract.

The Nova Scotia Power Corporation gave us two year's notice because they said that they could not reach agreement with our company on the quantity or the tolerance. They filed notice to quit the contract in two years. Based on their interpretation of the

Société de développement du Cap-Breton et elle ne cherche pas seulement à marquer des points politiques.

J'ai donc accepté — en mai ou en juin — de devenir président du conseil d'administration et président suppléant de la société. J'ai dit alors à la ministre que mon objectif serait de stabiliser la situation et de redresser l'entreprise.

Pour ce faire, j'ai pensé que nous avions trois objectifs à atteindre. Premièrement, il fallait rétablir les relations avec la Nova Scotia Power Corporation, notre principal client. Ces dernières années, la NSPC a acheté la quasi-totalité du charbon que nous avons produit. L'an dernier, par exemple, sur une production d'environ 2,6 à 2,8 millions de tonnes, elle nous en a acheté 2,6 millions. C'est donc à l'évidence un client très important de la Société de développement du Cap-Breton mais nos relations s'étaient détériorées. Deuxièmement, il fallait remettre sur pied l'équipe de gestion de l'entreprise. Troisièmement, il fallait élaborer un plan d'entreprise cohérent qui permettrait à la Société de développement du Cap-Breton d'être en bonne position pour aborder le 21^e siècle, tout en respectant le mandat établi par le gouvernement fédéral en 1991, soit qu'elle devienne financièrement autosuffisante.

Parlons d'abord de notre premier défi. Comme je l'ai dit, les relations entre la Nova Scotia Power Corporation et la Société de développement du Cap-Breton s'étaient détériorées, c'est le moins que l'on puisse dire. De fait, la situation était tellement mauvaise que les présidents des deux sociétés ne se parlaient plus. Cette situation, qui s'est développée au cours des années, a fini par affecter l'ensemble du système.

Nous avons toujours fourni à la NSPC du charbon répondant aux normes. Nos approvisionnements répondaient aux objectifs annuels, mais pas de manière cohérente. La plupart du temps, nous fournissions du charbon de très mauvaise qualité. Or, nous vendions notre charbon de bonne qualité à l'étranger, à un prix beaucoup moins élevé que celui payé par la NSPC. C'est cela qui a entraîné la détérioration des relations entre les deux sociétés, d'autant plus que le client devait assumer des frais de maintenance supplémentaires parce qu'il était obligé d'utiliser du charbon de mauvaise qualité dans ses centrales.

Nous avons un contrat de 33 ans avec la NSPC mais trois de ses dispositions peuvent être renégociées tous les cinq ans. Il s'agit de la quantité de charbon fournie pendant les cinq années suivantes, des tolérances de qualité concernant ce charbon, et du prix.

Si l'on parvient à s'entendre sur la quantité et sur les marges de qualité mais pas sur le prix, il y a dans le contrat une clause qui permet d'aller en arbitrage devant une tierce partie. Par contre, si l'on ne peut pas s'entendre sur la quantité ou sur les marges de qualité, il y a dans le contrat une clause donnant à chaque partie la possibilité de dénoncer le contrat avec un préavis de deux ans.

La NSPC nous a donné ce préavis de deux ans en disant qu'elle ne parvenait pas à s'entendre avec nous sur la quantité ou sur les marges de qualité. Autrement dit, elle nous a prévenus qu'elle veut dénoncer le contrat dans deux ans. Considérant son

contract, it was properly legal for them to do that. That is the situation in which we found ourselves.

At the same time, they were refusing to pay the invoice price for the coal. They were paying us somewhere around 70 per cent of the invoices that we were sending them. As you can appreciate, that was causing us horrendous cash flow problems.

I went to the Nova Scotia Power Corporation's board of directors' meeting and, before I left their meeting, they had asked the president to meet with me to start some serious negotiations with respect to concluding the outstanding issues and to bring the contract to a successful conclusion. It took us some time to do that. At the outset, they were looking for about a 35-per-cent discount, and then they were asking for 25 per cent. We settled on an 18-per-cent reduction in the price over a three-year period. In the last two years of the five-year agreement, inflation has built up to a maximum of 4 per cent. If the inflation rate stays under 4 per cent, we will be acceptable, and we hope Canada will be able to do that or we will all be in trouble. The contract was signed and set aside.

One of the problems we ran into is that, during the negotiations to build the Westray mine, the Government of Canada opened our 33-year contract with the Nova Scotia Power Corporation and gave the Westray company a contract to supply 700,000 tonnes of coal to Nova Scotia Power at the Trenton power plant. Unfortunately, there was no provision in that agreement that, in the event the Westray project did not go forward as anticipated, the contract would revert to the Cape Breton Development Corporation. There was no such clause in that agreement. Nova Scotia Power Corporation continue to use that as a lever against us in the negotiations and, for the last number of years, the price at which we have had to supply coal to Trenton is substantially less than we are selling coal to them at all other generating plants.

That was the first exercise that we went through, and we came to a conclusion on that.

The second step we had to take was to rebuild the management team of the company. By this time, the president and chairman had left, and I was appointed to both positions. As a result of some examinations, we decided we would change the way the company operated. We eliminated about seven senior positions in the company. We did away with a whole series of vice-presidents whose positions fell between the operations section and the president of the company. We made the mine managers at Prince and Phalen the two most important people in the company, because if they did not produce, there was no reason for the rest of us to be there. We drew a direct line between the president and the mine managers.

We started to decentralize the operations. We moved the geologists and all of the people associated with the operation of the mine out to the mine site so that they could be close to the action and have a better understanding of the problems and of what was happening in the mines. They could talk to the miners in the parking lot and, as a result, perform a little bit better. We took that approach.

interprétation du contrat, son action était parfaitement légale. Voilà la situation dans laquelle nous nous sommes trouvés.

En même temps, la société a refusé de payer le prix qui lui était facturé. Elle ne nous a payé qu'environ 70 p. 100 des factures qui lui étaient adressées. Vous comprendrez que cela nous a causé d'énormes problèmes de trésorerie.

Je me suis rendu à une réunion du conseil d'administration de la NSPC pendant laquelle on a demandé à son président de me rencontrer pour entreprendre des négociations sérieuses afin de régler les questions en instance. Il m'a fallu un certain temps pour y parvenir. Au début, la NSPC voulait une baisse de tarif d'environ 35 p. 100, qu'elle a finalement ramenée à 25 p. 100. En fin de compte, nous nous sommes entendus sur une baisse de 18 p. 100 pendant trois ans. Pendant les deux dernières années de l'entente sur cinq ans, on a prévu un taux d'inflation maximum de 4 p. 100. Si le taux d'inflation réel ne dépasse pas ce chiffre, nous n'aurons pas de problèmes. Sinon, nous aurons tous de sérieuses difficultés. Le contrat a donc été signé et cette question est réglée.

L'un des problèmes que nous avons rencontrés est que, lors des négociations concernant l'ouverture de la mine Westray, le gouvernement du Canada a révisé notre contrat de 33 ans avec la NSPC pour donner à la mine Westray le droit de fournir 700 000 tonnes de charbon à la centrale de Trenton de la NSPC. Malheureusement, on n'avait pas prévu dans l'entente que cette quantité serait rendue à la Société de développement du Cap-Breton si le projet de la mine Westray n'allait pas de l'avant. La NSPC a donc utilisé cet argument pendant ses négociations avec nous et, depuis plusieurs années, le prix auquel nous avons dû approvisionner la centrale de Trenton est sensiblement inférieur à celui établi pour les autres centrales.

Quoi qu'il en soit, nous avons fini par régler ce problème de manière satisfaisante.

Notre deuxième objectif était de reconstituer l'équipe de gestion de l'entreprise. Lorsque je suis arrivé, le président de la société et le président du conseil d'administration avaient démissionné et j'ai donc été nommé aux deux postes. Après avoir fait le point de la situation, nous avons décidé de modifier la structure de l'entreprise. Nous avons aboli sept postes de cadres supérieurs. Nous avons éliminé plusieurs postes de vice-président qui existaient entre le service de l'exploitation et le président de l'entreprise. Nous avons fait des directeurs des mines Prince et Phalen les deux personnes les plus importantes de l'entreprise car, s'ils ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs de production, nous n'aurons aucune raison de conserver les autres cadres. Nous avons décidé que les directeurs des mines relèveraient directement du président.

Nous avons commencé à décentraliser nos activités. Ainsi, les géologues et toutes les personnes responsables de l'exploitation des mines ont été transférés sur les sites miniers eux-mêmes, afin d'être sur place pour comprendre les problèmes et être mieux à même de les régler. Nous avons pensé qu'ils pourraient être plus efficaces s'ils pouvaient parler directement aux mineurs.

We tried to appoint a new president. We advertised the position, but we were unsuccessful. I approached George White sometime in July or August and asked him if he would be interested in coming back to the Cape Breton Development Corporation where he had worked for 10 years. He left in the late 1980s or early 1990's and became a senior vice-president at the Nova Scotia Power Corporation. When I talked to George in August, he was not interested in returning to the corporation because he was not satisfied that the government was serious about trying to find a long-term solution for the corporation. That went by the way, but we waited in the bushes for George to weaken, and we stayed on his tail.

We finally convinced George to join the company in February or March of this year. We are pleased to have him come back. He was born and bred on a farm over on the north side of Cape Breton. He obtained an engineering degree and joined the Cape Breton Development Corporation. He became a successful mine manager of the Prince mine for three years in the mid 1980s, and went on to become the manager of our Phalen mine, which is a troubled mine. He did a great job there and then left to join the Nova Scotia Power Corporation. We were very pleased to have George come home to Cape Breton and accept the responsibility of president and chief executive officer of the company. We know full well the company is in good hands. If there is a chance of survival for this company, George is the man who can make it work. In my heart of hearts I knew we would persuade George to return, although he did not know it at the time. However, I was satisfied we had a strategy and a plan that we would pursue. It then came time to understand what we had in the company. In that regard, I have a series of slides which I will take you through which, I hope, will not be too boring.

We first analyzed the company to try to find out what the problems were and to better understand them. Some of you may have a copy of the paper which is the model we used to take the company apart. We divided the whole process into a series of small processes, and we started to analyze each one of them with respect to the manpower and the labour costs for each of those components. I will give you an example of some of the things we did.

The chart I am showing you has three columns showing the manpower volumes at the Phalen mine. The blue column is the actual for 1994-95, the red one is the budget for 1995-96, and the yellow one is the actual for 1995-96.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, we do not have the slides, and we cannot see the chart.

The Chairman: Do you have this on paper, Mr. Shannon?

Mr. Shannon: We can make it available to you afterwards, but we do not have it now.

The Chairman: If you could stand to the side, Mr. Shannon, we could have a clearer view of the chart. Because of the TV cameras, we cannot have the lights turned down.

Nous avons fait de la publicité pour trouver un nouveau président, mais sans succès. En juillet ou août, j'ai demandé à George White s'il serait prêt à revenir à la Société de développement du Cap-Breton, pour laquelle il avait travaillé pendant dix ans. Il était parti à la fin des années 1980 ou au début des années 1990 pour devenir vice-président principal de la Nova Scotia Power Corporation. Quand je lui ai parlé, au mois d'août, ma proposition ne l'a pas intéressé car il estimait que le gouvernement n'essayait pas sérieusement de trouver une solution durable aux problèmes de l'entreprise. Nous n'avons cependant pas complètement renoncé et nous avons attendu que George faiblisse.

C'est finalement en février ou mars de cette année que nous avons réussi à le convaincre. Je dois dire que nous sommes très heureux de le retrouver parmi nous. Il connaît fort bien le nord du Cap-Breton, où il est né et où il a toujours vécu. Il a un diplôme en génie et il a dirigé avec succès la mine Prince, pendant trois ans, au milieu des années 1980, après quoi il a pris la direction de la mine Phalen, qui était en difficulté. Il y a fait un excellent travail et c'est ensuite qu'il est parti à la NSPC. Nous sommes extrêmement heureux qu'il ait accepté de revenir chez nous pour occuper le poste de président-directeur général de l'entreprise. Avec lui, nous savons que l'entreprise sera bien gérée. Si elle a une chance de survivre, c'est George qui peut la lui donner. J'ai toujours pensé que nous réussirions à convaincre George de revenir chez nous, même si lui-même n'y croyait pas. Quoi qu'il en soit, l'étape suivante de notre stratégie consistait à faire le point sur les atouts de l'entreprise. Afin de bien vous faire comprendre la situation, j'ai apporté avec moi une série d'acétates que j'aimerais vous présenter.

Nous avons d'abord analysé l'entreprise pour bien en cerner les problèmes. Certains d'entre vous ont peut-être reçu un exemplaire du document que nous avons utilisé pour analyser les différentes branches de l'entreprise. Nous avons réparti le processus global en une série de petits processus autonomes, que nous avons ensuite analysés l'un après l'autre du point de vue des besoins et des coûts en main-d'oeuvre. Je vais vous donner un exemple.

Le tableau que vous voyez en ce moment contient trois colonnes représentant le personnel de la mine Phalen. La colonne bleue correspond aux chiffres réels de 1994-1995, la colonne rouge, au budget de 1995-1996, et la colonne jaune aux chiffres réels de 1995-1996.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, nous n'avons pas les tableaux et nous ne pouvons pas voir l'écran.

Le président: Avez-vous cela sur papier, monsieur Shannon?

M. Shannon: Non, monsieur le président, mais nous pourrions vous remettre le document plus tard.

Le président: Si vous pouviez vous déplacer un peu, les membres du comité pourraient mieux voir l'écran. À cause des caméras de télévision, nous ne pouvons pas baisser l'éclairage de la salle.

Mr. Shannon: As I said, the chart shows the actual for 1994-95, the budget for 1995-96, and the year-to-date for 1995-96. These are the different components on the chart we handed out. You can see the development area, the wallface, as well as an analysis of coal transportation and the transportation of men and materials.

We analyzed the company in order to ascertain what was wrong. The important relationship here is the one between the budget, the red line, and the actual figure, the yellow line.

We show the average wage cost at the Phalen mine for all the different components. Again, the red line is the budget, and the yellow line is the actual expenditure. Again, it is important to consider the budget in relation to what is actually happening.

Senator MacEachen: With respect to the Phalen mine you show a series of bars beginning at the left. What do these bars at this end of the table represent?

Mr. Shannon: Those represent the average wage cost, senator, for the development component at the Phalen mine. This chart shows the actual for last year, the budget for this year, and the actual for this year.

We show the development component, the wallface component, the transportation of coal in and out of the mine, and the transportation of men and material in and out of the mine. This is the Phalen average wage cost for each component.

Senator Murray: When you talk about "this year," are you talking about the year that is a month and a half old?

Mr. Shannon: I am talking about the year ending March 1996, because we were doing this last June or July.

Senator Murray: I understand. We are six weeks into a new fiscal year.

Mr. Shannon: I guess we are a little bit behind you in Cape Breton.

As I said, it is important to notice the relationship between the budget and the actual.

We also went back in the development at the Phalen mine to April of 1991. We have a chart for April of 1991. The dark line is the budget by the month from April of 1991 through to June of 1995. The red line is what was achieved. As you can see from the chart, there was not one month during that period when they met the budget in development at the Phalen mine.

Senator MacEachen: What does "development" mean?

Senator De Bané: Does "development" mean production?

Mr. Shannon: "Development" means building the roadways to get the coal out.

The chart shows the cost of the development for the year ending March 1995. The red bar is the budget and the blue one is the actual. Again, you see the difference between the budget and the actual. They do not keep within the budget very often.

M. Shannon: Comme je le disais, vous voyez sur le tableau les chiffres réels de 1994-1995, le budget de 1995-1996, et les chiffres réels de 1995-1996. En outre, les données sont réparties en plusieurs éléments. Vous pouvez voir le secteur de la mise en valeur, la face d'abattage, ainsi qu'une analyse des coûts de transport du charbon et de transport des hommes et des matériaux.

Nous avons analysé l'entreprise pour voir ce qui n'allait pas. Le facteur important est la relation qui existe entre le budget, c'est-à-dire la ligne rouge, et les chiffres réels, la ligne jaune.

Vous pouvez voir les coûts salariaux moyens de la mine Phalen pour tous les éléments. Je rappelle que le facteur important est la comparaison entre le budget et les dépenses réelles.

Le sénateur MacEachen: Il y a une série de barres qui commence à gauche du tableau. De quoi s'agit-il?

M. Shannon: Il s'agit du coût salarial moyen pour l'élément de mise en valeur de la mine Phalen. Vous voyez sur ce tableau les chiffres réels de l'an dernier, le budget de cette année et les chiffres réels de cette année.

Nous présentons les chiffres pour la mise en valeur, la face d'abattage, le transport du charbon à l'arrivée et au départ de la mine, et le transport des hommes et des matériaux à l'arrivée et au départ. Finalement, vous avez ici le coût salarial moyen de chaque élément pour la mine Phalen.

Le sénateur Murray: Quand vous parlez de cette année, s'agit-il de l'année qui a commencé il y a un mois et demi?

M. Shannon: Il s'agit de l'année qui s'est terminée en mars 1996, puisque nous avons fait ce travail en juin ou juillet dernier.

Le sénateur Murray: Je vois. L'exercice en cours a commencé il y a six semaines.

M. Shannon: Ce qui veut dire que nous avons un peu de retard par rapport à vous.

Comme je l'ai dit, le facteur important est la relation qui existe entre le budget et les dépenses réelles.

Nous avons fait la même analyse pour le secteur du développement de la mine Phalen à partir d'avril 1991. La ligne noire correspond au budget mensuel entre avril 1991 et juin 1995. La ligne rouge correspond aux dépenses réelles. Comme vous pouvez le voir, les prévisions budgétaires n'ont jamais été respectées, pendant aucun mois, pour le secteur de la mise en valeur de la mine Phalen.

Le sénateur MacEachen: Que voulez-vous dire par «mise en valeur»?

Le sénateur De Bané: S'agit-il de la production?

M. Shannon: La mise en valeur désigne la construction des routes pour transporter le charbon.

Vous voyez ici les dépenses de mise en valeur pour l'année qui s'est terminée en mars 1995. En examinant les barres rouge et bleue, vous voyez que le budget n'a pas été souvent respecté.

Senator MacEachen: What does that mean, Mr. Chairman? I hesitate to interrupt, but when Mr. Shannon presents a bar for budget, is this a budget expenditure that is proposed by the management of the company?

Mr. Shannon: Yes, sir. It is the business plan.

Senator MacEachen: It is the proposed outlay of funds, proposed by the company. That is shown in one bar, and is the other bar the actual realization?

Mr. Shannon: Yes, sir.

Senator MacEachen: As I saw it, in all cases, the realization was less than what was planned.

Mr. Shannon: In actual work, yes, sir. However, when it came to spending money, it was just the opposite. When they were talking about metres, they were under budget, and when they were talking about spending money, they were over budget — just the opposite to what it should have been.

Senator MacEachen: That went on from 1991?

Mr. Shannon: Yes, sir. The chart demonstrates the Phalen budget. On one chart you can see what was actually achieved, and what was budgeted for. We are not making budget.

As we were considering all of this information we were starting to become concerned about the quality of the budgeting process.

Senator Ghitter: What does that mean in dollars?

Mr. Shannon: The dollar figure is shown.

The Chairman: We are having trouble seeing the numbers along the side.

Mr. Shannon: The chart shows that \$53 million was budgeted, and that we spent \$33 million, so we were under budget on our expenditures in development by \$20 million.

Senator Forrestall: Because you could not spend it?

Mr. Shannon: I do not know the reason, but they were under budget. That means there is a serious problem with development at the Phalen mine, and that the budgeting figures are not accurate.

The next chart is the company total for company last year. It shows our sales and our costs of operation. Our costs of operation were \$245 million and our sales were \$224 million.

The next chart is a breakdown of our two customers, the Nova Scotia Power Corporation and the export market.

This chart relates to our customer, the Nova Scotia Power Corporation. The blue line shows our sales, and the red line is our cost of sales.

Senator Graham: Mr. Shannon, would you give us the actual numbers on those two items?

Le sénateur MacEachen: Qu'est-ce que cela veut dire, monsieur le président? Je ne voudrais pas interrompre M. Shannon mais, lorsqu'il parle d'une barre correspondant au budget, veut-il parler des dépenses qui avaient été prévues dans le budget par la direction de l'entreprise?

M. Shannon: Exactement, sénateur. C'est le plan d'entreprise.

Le sénateur MacEachen: C'est donc les sommes que l'entreprise envisageait de dépenser dans ce domaine. C'est ce que représente l'une des barres, l'autre correspondant aux sommes effectivement dépensées?

M. Shannon: C'est cela.

Le sénateur MacEachen: Si je comprends bien, dans tous les cas envisagés, on a fait moins que ce qui était prévu.

M. Shannon: C'est vrai pour ce qui est du travail effectué mais c'est exactement le contraire pour ce qui est des sommes dépensées. Autrement dit, on a fait moins de travail que prévu dans le budget, mais on a quand même dépensé plus que ce qui était prévu — alors que ça aurait dû être exactement le contraire.

Le sénateur MacEachen: Et cela vaut depuis 1991?

M. Shannon: Oui. Le graphique correspond au budget de la mine Phalen. Il montre que les travaux effectivement réalisés ont été inférieures à ceux qui avaient été prévus dans le budget.

Quand nous avons fait ce constat, nous nous sommes interrogés sur la qualité du processus budgétaire.

Le sénateur Ghitter: Quels sont les chiffres correspondants?

M. Shannon: Ils figurent sur le tableau.

Le président: Il nous est difficile de les lire.

M. Shannon: Vous voyez que l'on avait au budget une somme de 53 millions de dollars et que l'on a dépensé réellement 33 millions de dollars, ce qui veut dire que nos dépenses de mise en valeur ont été inférieures de 20 millions de dollars à ce qui était prévu au budget.

Le sénateur Forrestall: Parce que vous n'avez pas pu dépenser toute la somme?

M. Shannon: Je ne connais pas la raison. Il n'en reste pas moins que cela montre qu'il y a un sérieux problème dans le secteur de la mise en valeur à la mine Phalen, et que les chiffres du budget sont inexacts.

Le graphique suivant donne les chiffres totaux de l'entreprise pour l'an dernier. Il s'agit des ventes et des dépenses d'exploitation. Vous constatez que les dépenses d'exploitation ont atteint 245 millions de dollars, pour des ventes de 224 millions.

Le graphique suivant est une ventilation des données correspondant à nos deux clients, la Nova Scotia Power Corporation et le marché d'exportation.

Vous voyez ici les données pour la Nova Scotia Power Corporation. La ligne bleue correspond aux ventes, la rouge, au coût des ventes.

Le sénateur Graham: Quels sont les chiffres correspondants, M. Shannon?

Mr. Shannon: Yes, sir. It is about \$175 million for sales, and about \$177 million for costs.

Our export sales were about \$45 million, and our costs were about \$65 million.

The next slide illustrates what happens to the actual money. We lost about \$2 million selling coal to the Nova Scotia Power Corporation, and we lost about \$23 million selling coal offshore.

If we had stockpiled the 851,000 tonnes of coal that we sold offshore last year, and then sold it to the Nova Scotia Power Corporation at the Nova Scotia Power Corporation prices, we would have made a profit of \$3 million instead of a loss of \$20 million. That is the difference in the price for selling coal offshore and selling it to the Nova Scotia Power Corporation.

Senator Forrestall: Is that the world price?

Mr. Shannon: Yes. That is the difference between the Nova Scotia Power Corporation contract price and the world price. It is a substantial difference.

The next slide shows the 1994 actual numbers, as well as the situation in March of 1995, and the 1996 budget. That is the budget we were working with last year when we were trying to ascertain what was wrong with the company.

We operate two coal mines, the Prince mine and the Phalen mine. Actual production at the Prince mine for the year ending March 1995 was 1,373,000 tonnes. For the following year they were budgeting 1,427,000 tonnes, an increase of 54,000 tonnes in production at Prince. The cost for operating the Prince mine was \$49,727,000 to produce the 1.3 million tonnes, and it will cost \$47,300,000 to produce the 1.4 million tonnes, a reduction of \$2.5 million.

In the year ending March 1995, the Phalen mine produced 1,880,000 tonnes, and they were budgeting to produce 2.4 million tonnes the following year, an increase of 558,000 tonnes. The cost for running the Phalen mine to produce the 1.8 million tonnes was \$73,500,000. The budgeted cost for producing the 2.4 million tonnes, or 558,000 tonnes more, was going to be \$9.5 million less.

That tells me that there is obviously something wrong. I went through the figures with you because it was a budget of convenience, in my view, developed to convince the people in Ottawa that we were going to make money this year.

Senator Buchanan: Who prepared the budget?

Mr. Shannon: The budget would have been prepared by the corporation. You make the budget work. I am sure Devco is not the only place where that happens.

I want to show you three key indicators which we will pay a lot of attention to in the future. I am referring to the Prince mine. The three indicators are: overtime, worker's compensation and absenteeism. For the year ending March 1995, we were budgeted to spend \$850,000 on overtime but we actually spent \$3,300,000; for worker's compensation, we were budgeted to spend \$1.7 million but we actually spent \$2.3 million; and our absenteeism was budgeted at 10 per cent but it was actually 18 per cent.

M. Shannon: Environ 175 millions de dollars pour les ventes et 177 millions de dollars pour les coûts.

En ce qui concerne l'exportation, les ventes ont atteint environ 45 millions de dollars pour des coûts de 65 millions.

L'acétate suivante illustre les résultats réels. Nous avons perdu environ 2 millions de dollars sur nos ventes de charbon à la Nova Scotia Power Corporation, et environ 23 millions de dollars sur nos ventes à l'étranger.

Si nous avions conservé les 851 000 tonnes de charbon que nous avons vendues à l'étranger l'an dernier, afin de les vendre à la Nova Scotia Power Corporation aux prix convenus avec celle-ci, nous aurions réalisé un profit de 3 millions de dollars au lieu d'une perte de 20 millions. Voilà la différence qu'il y a entre le prix de vente à l'étranger et le prix de vente à la NSPC.

Le sénateur Forrestall: S'agit-il du cours mondial du charbon?

M. Shannon: Oui. C'est la différence entre le prix figurant dans le contrat de la NSPC et le cours mondial. Elle n'est pas négligeable.

L'acétate suivante contient les chiffres réels pour 1994, la situation en mars 1995 et le budget de 1996. C'est le budget avec lequel nous avons travaillé l'an dernier lorsque nous tentions de faire le point sur les problèmes de l'entreprise.

Nous exploitons deux mines de charbon, Prince et Phalen. Fin mars 1995, la production réelle de la mine Prince était de 1 373 000 tonnes. Pour l'année suivante, on avait prévu 1 427 000 tonnes dans le budget, soit 54 000 tonnes de plus. Les coûts d'exploitation de la mine Prince étaient de 49 527 000 \$, pour une production de 1,3 million de tonnes, et ils seront de 47 300 000 \$ pour 1,4 million de tonnes, soit une baisse de 2,5 millions.

Fin mars 1995, la mine Phalen avait produit 1 880 000 tonnes, et l'on avait prévu 2,4 millions de tonnes dans le budget de l'année suivante, soit 558 000 tonnes de plus. Les coûts d'exploitation de la mine Phalen, pour 1,8 million de tonnes, s'élevaient à 73 500 000 \$. Les coûts prévus dans le budget pour 2,4 millions de tonnes étaient de 9,5 millions de dollars de moins.

À mes yeux, il y a manifestement quelque chose qui ne va pas dans ce budget. Après avoir analysé les chiffres, j'ai conclu que l'on avait établi un budget de convenance pour essayer de convaincre Ottawa que la mine gagnerait de l'argent cette année.

Le sénateur Buchanan: Qui avait préparé ce budget?

M. Shannon: L'entreprise. On a adapté le budget aux besoins, mais je suis sûr que la Société de développement du Cap-Breton n'est pas la seule à agir ainsi.

Je voudrais vous montrer trois indicateurs clés auxquels nous allons attacher beaucoup d'importance à l'avenir. Je parle ici de la mine Prince. Ces indicateurs sont les suivants: les heures supplémentaires, l'indemnisation des accidents du travail et l'absentéisme. Pour l'année terminée en mars 1995, on avait prévu dans le budget 850 000 \$ d'heures supplémentaires mais les dépenses réelles ont été de 3,3 millions de dollars. En ce qui concerne l'indemnisation des accidents du travail, il y avait 1,7 million de dollars dans le budget mais les dépenses réelles ont

The following year we were budgeted to spend \$1.7 million in overtime but by July — which was four or five months into the year — and we had already spend \$931 million; the worker's compensation figure was \$1.6 million, but we actually spent \$655,000; and, although we were budgeted at 10 per cent for absenteeism, we were running at 17 per cent.

The same kind of information holds true for the Phelan mine. On overtime we were budgeted to spend \$2.7 million, but we actually spent \$5.5 million; on worker's compensation we were budgeted to spend \$2.1 million, but we spent \$3.4 million; and our absenteeism was budgeted at 10 per cent, but we were running at 20 per cent.

In drafting our business plan for the following year, we knew we had to cut those figures back. Therefore, we budgeted \$2.1 million for overtime; \$1.9 for worker's compensation; and 10 per cent for absenteeism. However, in July 1995, the absenteeism rate was 21 per cent.

Senator MacEachen: To make sure that I understand you, these are glimpses into the past showing us how the planning process worked, is that right? In other words, when you say "budgeted", you mean that management estimated that there would be 10 per cent absenteeism, and that figure was worked into the cost estimates, and so on, in their budget.

For the benefit of those who are not as familiar with these matters, it is important to understand the point Mr. Shannon is making.

Mr. Shannon: Yes. To conclude, after going through that process, you could not have much confidence in either the business plan or the budgeting process.

What did we do? We invited all the general managers to a meeting where we sat down and started to rebuild each operation as if it had been closed down. The managers were asked how many men they needed for each process. We then started to try to figure out where we stood with this company.

One of our responsibilities is to provide the government — that is, the shareholder — with a fall update of our business plan. We were now approaching the fall and we had to have a new plan in place to carry us through the balance of the year.

We then did a corporate update for November 1995. When we were doing this corporate update, the minister asked us to consider a series of options that the government could consider for the corporation. We did that. We considered two options: the status quo and a shutdown. Part A of the shutdown would be an immediate shutdown, which would have occurred in the spring of

atteint 2,3 millions. Pour ce qui est du taux d'absentéisme, on avait prévu 10 p. 100 dans le budget mais il a été en réalité de 18 p. 100.

L'année suivante, on avait prévu dans le budget 1,7 millions de dollars au chapitre des heures supplémentaires mais, en juillet — c'est-à-dire quatre ou cinq mois seulement après le début de l'exercice financier — nous avions déjà dépensé 931 millions de dollars à ce chapitre. En ce qui concerne l'indemnisation des accidents du travail, il y avait 1,6 millions de dollars dans le budget mais nous avons dépensé en réalité 655 000 \$; finalement, alors qu'on avait prévu dans le budget 10 p. 100 d'absentéisme, le taux réel a été de 17 p. 100.

La même chose vaut pour la mine Phalen. En ce qui concerne les heures supplémentaires, il y avait 2,7 millions de dollars dans le budget, contre 5,5 millions de dollars en réalité; pour les accidents du travail, 2,1 millions de dollars dans le budget, contre 3,4 millions en réalité; pour l'absentéisme, 10 p. 100 dans le budget, contre 20 p. 100 en réalité.

Lorsque nous avons commencé à préparer le plan d'entreprise pour l'année suivante, nous savions qu'il fallait réduire ces chiffres. Nous avons donc prévu 2,1 millions de dollars d'heures supplémentaires, 1,9 million d'indemnisation des accidents du travail, et 10 p. 100 d'absentéisme. Malgré cela, en juillet 1995, le taux d'absentéisme atteignait 21 p. 100.

Le sénateur MacEachen: Si je vous comprends bien, ces données historiques sont destinées à faire la lumière sur le processus de planification, n'est-ce pas? Autrement dit, quand vous parlez de «budget», vous voulez dire que la direction de l'entreprise a estimé qu'il y aurait 10 p. 100 d'absentéisme, ce qui correspondait à certains coûts qu'elle avait intégrés à son budget.

Pour ceux qui ne sont pas familiers avec ces questions, il est important que tout le monde comprenne bien ce que dit M. Shannon.

M. Shannon: C'est cela. En fait, après cette analyse, nous ne pouvions nous fier ni au plan d'entreprise, ni au processus de budgétisation.

Qu'avons-nous fait? Nous avons invité tous les directeurs généraux à une réunion au cours de laquelle nous avons revu chaque activité comme si elle avait cessé. Je veux dire par là que nous avons demandé aux gestionnaires de nous dire combien d'employés leur seraient nécessaires pour chaque processus. Ensuite, nous avons comparé les résultats à la situation réelle.

En vertu de notre mandat, nous devons fournir au gouvernement — qui est notre actionnaire — à l'automne une version actualisée du plan d'entreprise. Nous ne sommes pas loin de l'automne et nous devons avoir un nouveau plan d'entreprise pour le reste de l'année.

Nous avons ensuite fait le point général de la situation en novembre 1995. Le ministre nous avait demandé de proposer plusieurs options au gouvernement. Nous en avons examiné deux: le statu quo et la fermeture. La fermeture pourrait être envisagée soit de manière immédiate, c'est-à-dire au printemps de 1995, soit de manière plus ordonnée, c'est-à-dire par étapes jusqu'en 1998

1995; or an orderly shutdown, which would have meant that the mine would run out and probably last until approximately 1998. It would then be shut down in 1998. We also had to establish a profitability plan and a privatization plan.

For each of those options, we did a series of pros and cons and we costed each one of them. We went into each area of the operation and did the cost of running one shift, two shifts and three shifts, and combined them to see how the company would operate. We went through that process in the fall.

By this time, our management at the various sites was starting to make some progress. Returning to the three indicators that we talked about earlier — that is, overtime, absenteeism and accident frequency — in April of 1995, overtime was running at 9 per cent and by December it was down to 9 per cent; the absenteeism rate which was running at 23 per cent went down to 16 per cent; and the accident frequency rate, which was 38 per cent, went down to 14 per cent.

In those three areas, the management system we were trying to put in place was starting to have an impact on the company, convincing people that, with the proper management structure, there was an opportunity to make the company work.

I am now referring to the financial picture of the company in December of 1995. We show the budget and the actual expenditure.

We were budgeted to have a cash and operating surplus of \$2.5 million, but we had an operating loss of \$11 million. The figures are for December. We also show a depreciation expense of \$29 million, and a capital expenditure of \$4.8 million. If you eliminate the depreciation so that you can deal directly with cash, there is a cash loss at the end of December in the amount of \$16 million.

You must remember that at this point in 1991, the Government of Canada had mandated that the Cape Breton Development Corporation would be financially self-sufficient in five years. The company needed \$155 million to accomplish that goal. They said, "As of April 1, 1995, there will be no more money for Devco."

We are now in a situation where we have a cash loss of \$16 million. We tell the government in Ottawa about this, but they have no idea where that money will come from. There is no provision anywhere in the huge system you have here in Ottawa to pick up that shortfall.

We did a projection to the end of the year to see what it would look like. You must keep in mind that we had a roof fall at the Phelan mine, which complicated the issue, around the end of November. With the understanding in December that the roof fall in 7 East would be back in operation much quicker than it actually happened, the original budget was projecting to finish the year with a \$500,000 cash surplus. Our revised budget in our November update projected a \$9.3 million cash loss, and now we were projecting a \$20 million cash loss. We are losing about

environ. Nous devons également établir un plan de rentabilité et un plan de privatisation.

Nous avons évalué le pour et le contre de chaque option, avec les coûts correspondants. Pour chaque secteur d'activité, nous avons calculé les coûts d'exploitation avec une équipe de travail, deux équipes et trois équipes, puis nous avons combiné le tout pour voir comment l'entreprise fonctionnerait. Nous avons fait ce travail à l'automne.

À ce moment-là, les gestionnaires de nos divers sites commençaient à enregistrer des progrès. Si nous revenons aux trois indicateurs dont je parlais plus tôt, les heures supplémentaires qui étaient de 9 p. 100 en avril 1995 étaient tombées à 9 p. 100 en décembre; le taux d'absentéisme était passé de 23 p. 100 à 16 p. 100, et le taux de fréquence des accidents, de 38 p. 100 à 14 p. 100.

Le système de gestion que nous nous efforçons de mettre en place commençait donc à produire des effets sur l'entreprise et à convaincre les parties concernées qu'il devait être possible de maintenir l'entreprise en exploitation, à condition de lui donner un bon système de gestion.

Voyons maintenant les données financières de décembre 1995, soit le budget et les dépenses réelles.

Alors qu'on avait prévu un excédent de trésorerie et de revenu d'exploitation de 2,5 millions de dollars, nous avons enregistré une perte de 11 millions de dollars. Nous avons eu aussi des dépenses d'amortissement de 29 millions de dollars et des dépenses d'investissement de 4,8 millions. Si on élimine l'amortissement, pour calculer les liquidités réelles, on constate des pertes d'environ 16 millions de dollars fin décembre.

Je vous rappelle que le gouvernement du Canada avait donné en 1991 à la Société de développement du Cap-Breton le mandat d'être financièrement autosuffisante en cinq ans. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise avait besoin de 155 millions de dollars. Après le 1^{er} avril 1995, le gouvernement n'allait plus donner d'argent à la Société de développement du Cap-Breton.

Voilà donc la situation où nous en sommes. Nous avons des pertes de 16 millions de dollars, nous en informons le gouvernement, et celui-ci nous dit qu'il n'a aucune idée d'où viendra cette somme. Il n'y a aucune possibilité, dans l'énorme système qu'est le gouvernement fédéral, de couvrir ce manque-à-gagner.

Nous avons fait des projections jusqu'à la fin de l'année, pour voir où nous en serions à ce moment-là. N'oubliez pas qu'un plafond s'est effondré à la mine Phalen, fin novembre, ce qui complique la situation. Étant donné que l'on prévoyait en décembre que le puits 7 Est aurait été remis en état et aurait repris ses activités beaucoup plus rapidement que cela n'a été le cas, nous avions prévu de finir l'année avec un excédent de trésorerie de 500 000 dollars. Dans la version révisée de novembre de notre budget, nous envisagions des pertes de 9,3 millions de dollars,

\$1.5 million cash per month. That figure does not include depreciation; it represents the cash loss per month.

There is still no provision in Ottawa to pay that bill. That is why we had to take the terrible action that we took on January 9, when we had to layoff 1,200 employees. We arranged with our employees to lay off 1,200 of them for period of 8 to 10 weeks. We were then looking for about \$1 million or \$200,000 per week in cost reductions to make up the difference between the \$9.4 million that we told the minister we would lose, and the \$20 million that it looked like we were on target to lose. That is why we had to layoff 1200 people in January. We had no choice.

You saw the budgeting process. I told you a little bit about the conditions with our main customer, the Nova Scotia Power Corporation which was, basically, our only customer for the last two years because our production was not high enough to get into the international market and supply coal to anyone else. Along with that, we had all kinds of other problems.

We asked the Auditor General's department to do a financial update as of October 31, 1995 because we had totally lost confidence in the company's position and we wanted to know firsthand, straight-up, what was going on.

The Auditor General did that. Rather than present a new annual report, or an October report, they said that they would roll that audit into the year-end audit which was to be done for March 31 and that was in the preparatory stages then. We received a draft statement at the audit committee and some of the changes which were made enabled us to understand the position of the company.

At the same time as that was going on, there was a fairly major investigation going on by our in-house security people, the regional police department and the RCMP into an activity on Cape Breton Island which included the Cape Breton Development Corporation. That was ongoing simultaneously for a three- or four-month period. I do not want to go into details because it is still being worked on, but as a result of that, employees of ours were charged and dismissed and will be going to court for stealing and that sort of thing.

To give you an indication of some of the findings of the investigation, at the Victoria Junction wash plant we had 3,665 pairs of gloves and 121 employees, or 29 pairs of gloves per employee. At the Phalen colliery we had 11,000 pairs of gloves, or 13 pairs per employee. On February 28, the Victoria Junction wash plant was idle. However, \$1,000 worth of boots was issued by warehouse personnel on that day. In 1995, 252 pairs of burner pants were issued. A maximum of 30 people perform work which would require that type of pants.

mais nous prévoyons aujourd'hui qu'elles atteindront 20 millions de dollars. Nous perdons environ 1,5 million de dollars par mois. Ce chiffre ne comprend pas l'amortissement mais simplement les pertes mensuelles.

Rien n'est encore prévu à Ottawa pour payer cette facture. Voilà pourquoi nous avons dû prendre le 9 janvier la décision terrible que nous avons annoncée, soit la mise à pied de 1 200 personnes. Nous avons négocié avec nos employés une mise à pied de 1 200 personnes pendant 8 à 10 semaines. À ce moment-là, nous envisageons que cela nous permettrait de réduire nos dépenses d'environ 1 million de dollars par mois, ou 200 000 \$ par semaine, pour combler la différence entre les 9,4 millions de dollars de pertes que nous avions annoncées au ministre et les 20 millions de dollars de pertes que nous allions probablement enregistrer. Nous n'avions pas d'autre choix que de mettre 1 200 personnes à pied en janvier.

Vous avez vu quel était le processus de budgétisation. Je vous ai parlé un peu de la situation avec notre principal client, la Nova Scotia Power Corporation, qui est en fait notre seul client depuis deux ans parce que notre production n'a pas été assez élevée pour pouvoir vendre du charbon à n'importe qui d'autre ou à l'étranger. En même temps, nous avons fait face à toutes sortes d'autres problèmes.

Nous avons demandé au vérificateur général d'analyser notre situation financière au 31 octobre 1995 car nous avions perdu complètement confiance dans les chiffres de l'entreprise et que nous voulions savoir exactement où nous en étions.

Le vérificateur général a fait ce travail mais, au lieu de présenter un nouveau rapport annuel ou un rapport spécial en octobre, il a décidé d'intégrer cette vérification à la vérification de fin d'année qui devait être faite pour le 31 mars et qui était déjà en préparation. Nous avons reçu une ébauche des conclusions du comité de vérification, ce qui nous a permis de mieux comprendre la situation de l'entreprise.

Au même moment, une enquête relativement approfondie était en cours de la part de nos agents de sécurité interne, des services de police régionaux et de la GRC au sujet d'une activité concernant la Société de développement du Cap-Breton. Cette enquête a duré 3 ou 4 mois. Je n'en parlerai pas en détail car l'enquête n'est pas complètement terminée, mais celle-ci a déjà abouti au renvoi de certains de nos employés qui feront l'objet de poursuites pour vol et pour d'autres choses.

Pour vous donner une idée des résultats de l'enquête, elle nous a appris qu'il y avait à l'usine de lavage de Victoria Junction 3 665 paires de gants pour 121 employés, soit 29 paires par employé. À Phalen, il y en avait 11 000 paires, soit 13 par employé. Le 28 février, l'usine de lavage de Victoria Junction était fermée. Pourtant, ce jour-là, des paires de bottes d'une valeur totale de 1 000 \$ ont été remises au personnel. En 1995, 252 paires de pantalons protecteurs pour les employés des brûleurs ont été livrés, alors qu'il y a au maximum 30 personnes qui en ont besoin.

That gives you an indication of what was going on. Just about anyone, including a senator, could access one of our computer systems, order \$10,000 of welding rods, for example, enter them as received, and put the order through for payment. That is how loose our system was.

It would be fair to say that the company had a lot of holes in it. There were few controls. It was wide open. Maybe that is why I was asked to go there; because you could drive a truck through any part of the company. You could get through any process of the company with an 18-wheeler.

At the outset, the minister told me that she wanted to find out whether there was a viable coal industry in Cape Breton. If there was not, she wanted to take the appropriate action; shut down the coal industry, and replace it with something. If there is, she wanted to find the configuration that would work.

She was convinced by the first of the year that there was, in fact, an opportunity for a viable industry in Cape Breton, because we have the coal, we have the work force, and we have a customer. It is just a matter of getting those three things together. It does not sound very complicated.

She also felt that, if the federal government were going to continue to participate in the coal industry in Cape Breton, the stakeholders should be playing a bigger role in the development of the future of the company. As part of that process, we went through a huge public debate. I used to have information sessions with the media every two weeks to stimulate interest and create discussion. The minister wanted to have a serious consultation process with the stakeholders. We began that process.

That consultation process involved six sections; the United Mine Workers, CUPE, the IAM, the CAW, and the Confidential Employees, as well as the provincial government, the municipalities, business leaders and the community. The idea was to have a meeting with each one of those groups and provide them with a plan. We established a draft plan. If we were Upper Canadians, we would call it a white paper. Included in that draft plan were a series of options which I mentioned earlier. We analyzed all the options, mixed and matched the various ingredients, and came up with a plan. We established a draft plan and gave a series of options to each of those groups. They all returned a week later with their views and recommendations. We had a good response and good discussions.

The corporation was then to redraft the corporate plan taking into consideration the input of all the stakeholders. The board of directors was to consider and approve the redrafted plan and we would submit that to the minister for the approval of the federal government. That was the process we were to go through.

Some of the considerations for drafting the corporate plan were as follows: The primary customer focus was to be on the Nova Scotia Power Corporation. We had to rebuild our relationship with the Nova Scotia Power Corporation so that, when our contract

Cela vous donne une idée de la situation. Pratiquement n'importe qui, même un sénateur, pouvait avoir accès à notre système informatique, commander pour 10 000 \$ de baguettes de soudage, par exemple, indiquer qu'elles avaient été reçues et passer un ordre de paiement. Il n'y avait aucune sécurité dans notre système.

Il n'est pas exagéré de dire qu'il y avait beaucoup de failles dans l'entreprise. Il y avait très peu de contrôle. Tout était accessible. En fait, si l'on m'a recruté, c'est peut-être parce que j'étais autrefois camionneur et qu'on aurait pu faire passer un camion dans les failles de l'entreprise.

Au départ, la ministre m'avait demandé de voir si les charbonnages pouvaient être une industrie viable au Cap-Breton. Si ma réponse était négative, elle voulait pouvoir prendre les mesures requises, c'est-à-dire fermer les charbonnages et les remplacer par autre chose. Dans le cas contraire, elle voulait voir ce qu'il fallait faire pour que l'entreprise soit rentable.

En fait, dès le début de l'année, j'ai pu la convaincre qu'il était possible d'exploiter une industrie viable du charbon au Cap-Breton puisque nous avions du charbon, du personnel et un client. Il s'agirait simplement de bien coordonner ces trois éléments. Ça ne paraissait pas très compliqué.

En outre, si le gouvernement fédéral devait rester présent dans l'industrie du charbon du Cap-Breton, la ministre estimait que les autres parties prenantes devraient jouer un rôle plus important dans le développement de l'entreprise. C'est dans ce contexte que nous avons entrepris un large débat public. J'ai organisé des séances d'information avec les médias une fois toutes les deux semaines pour stimuler l'intérêt de la population locale et favoriser les débats. La ministre voulait qu'il y ait des consultations sérieuses de toutes les parties prenantes, ce dont nous nous sommes occupés.

Nous avons entrepris des consultations avec 5 syndicats, soit les United Mine Workers, le SCFP, l'AIM, et les TCA, ainsi qu'avec les cadres, le gouvernement provincial, les municipalités, les gens d'affaires et la collectivité. Notre objectif était d'organiser une réunion avec chacun de ces groupes pour communiquer un plan. Nous avons donc préparé un plan préliminaire, que nous appellerions probablement un Livre blanc si nous venions du Haut-Canada. Ce plan contenait la série d'options dont j'ai parlé plus tôt. On y trouvait l'analyse de toutes les options puis un plan préliminaire intégrant divers éléments des options. Chacun de ces groupes nous a communiqué une semaine plus tard son opinion et ses recommandations sur les options proposées. La participation au projet a été excellente.

Ensuite, l'entreprise devait revoir son plan préliminaire en tenant compte de la contribution de toutes les parties consultées. Le conseil d'administration devait l'examiner et l'approuver, après quoi nous devions adresser le plan au ministre pour obtenir l'approbation du gouvernement fédéral. C'est le processus qui avait été envisagé.

Voici quelques-uns des facteurs pris en considération dans l'élaboration du plan d'entreprise. Le premier était de rétablir de bonnes relations avec notre principal client, la Nova Scotia Power Corporation, afin d'entreprendre de bonnes négociations à

expired in the year 2000 — you must remember that every five years they have to come back and discuss those three items — we would have a better relationship with them.

The second concern was that we would be competing not only with international prices from offshore for coal but, most likely, against offshore gas or methane gas.

As I said, we know what the revenues will be from the Nova Scotia Power Corporation until 2000, but there will be tough discussions then. We have to become a profitable coal mining company and we have to reduce our costs.

Those were some of the considerations, but our focus would be on the Nova Scotia Power Corporation. We were not going to get out of the export market, but we were not going to focus on it. In the past three or four years, the whole energy of the company was on the export market. We would continue to sell into the export market when we had coal available and when the price was right. We were going to have to sell, based on our production levels, 3,000 to 5,000 tonnes of coal per year to the export market.

Another consideration was a series of proposals we got from the union and the employees. We put all this information out to all the groups we met with, including the clergy, the business community and the municipal leaders. They recommended a relationship by objective; that is, an issues-oriented process of problem solving through joint union-management action. Their view was that the government should absorb the annual pension debt, revisit the pre-retirement leave plan and defer part of the annual payments toward unfunded pension liability, and develop a Phalen mine plan and full engineering assessment.

Their other proposals included coal bed methane extraction, energy efficiency audit, purchasing policy, Donkin mine to re-establish a 20-year lease with the Nova Scotia government, and the Prince mine to develop the north-south option.

Other recommendations made by the union and the employees related to export technology, and by that they mean training, subcontracting, and consulting; standardization of equipment, which is a serious problem at Devco; and methane utilization and methane air utilization. Those were the recommendations from the union employees.

We met three times with each group. At the first meeting, we gave them a draft plan and some ideas that were out there, a series of options and information. At the second meeting, they responded with their views and specific plans. The third time we met with them was when the board and the government developed the corporate plan. That takes us to the spring of this year.

The federal government's mandate to Devco management is to achieve commercial viability. That means we must become a profitable coal mining company. It means we must be able to compete with private sector companies and with alternative fuels. It is not good enough for us to be a profitable coal mining

l'expiration du contrat, en l'an 2000. Je vous rappelle qu'il y a trois éléments du contrat qui doivent être renégociés tous les cinq ans.

Le deuxième facteur est que nous allons faire concurrence non seulement à des sociétés étrangères pouvant fournir du charbon au cours mondial mais aussi, vraisemblablement, à des fournisseurs étrangers de gaz naturel ou de méthane.

Nous savons combien nous allons recevoir d'argent de la Nova Scotia Power Corporation jusqu'à l'an 2000 mais, plus tard, les négociations seront difficiles. Il est donc essentiel que nous devenions rentables d'ici là, en réduisant nos coûts.

Évidemment, notre principale préoccupation doit être la Nova Scotia Power Corporation. Nous n'allons pas abandonner l'exportation, mais ce ne sera pas notre priorité. Dans les trois ou quatre dernières années, l'entreprise a axé tous ses efforts sur l'exportation. Nous continuerons de vendre à l'étranger lorsque nous aurons du charbon à vendre et que le prix sera satisfaisant. Considérant nos niveaux de production, nous allons devoir vendre 3 000 à 5 000 tonnes de charbon par an à l'étranger.

Autre facteur à prendre en considération, les propositions reçues du syndicat et des employés. Nous avons communiqué toutes ces informations aux groupes que nous avons rencontrés, y compris à des représentants du clergé, à des gens d'affaires et à des élus municipaux. Suite à ce processus, on nous a recommandé un système de relations par objectifs, c'est-à-dire un processus de résolution des problèmes axé sur la coopération syndicale-patronale. L'opinion des parties consultées était que le gouvernement devrait assumer le passif annuel du régime de pensions, réviser le programme de retraite anticipée et reporter une partie des paiements annuels relatifs au passif du régime de retraite sans capitalisation, et qu'il faudrait élaborer un plan pour la mine Phalen, avec une étude de génie exhaustive.

Les autres propositions concernaient l'extraction du méthane du lit de charbon, l'évaluation de l'efficacité énergétique, la politique d'achats, le rétablissement d'un bail de 20 ans pour la mine Donkin avec la Nouvelle-Écosse et l'étude de l'option nord-sud de la mine Prince.

D'autres recommandations formulées par le syndicat et par les employés concernaient la technologie d'exportation, c'est-à-dire la formation, la sous-traitance et la consultation, la normalisation de l'équipement, qui est un secteur problématique de la Société de développement du Cap-Breton, et l'exploitation du méthane.

Nous avons tenu trois réunions avec chaque groupe. Lors de la première, nous avons présenté notre plan préliminaire, avec une série d'options et diverses informations. Lors de la deuxième, nous avons recueilli les réactions et les propositions. Lors de la troisième, nous avons présenté le plan d'entreprise accepté par le conseil d'administration et par le gouvernement. Cela nous amène au printemps de cette année.

Le gouvernement fédéral a donné à la direction de la Société de développement du Cap-Breton l'instruction de devenir rentable sur le plan commercial. Cela veut dire que nous devons être capables de faire concurrence aux entreprises du secteur privé et aux fournisseurs de combustibles de remplacement. Il ne suffit pas

company. We must be competitive in order to survive. There are many examples around this country of companies that were profitable but not competitive. When they were put in a competitive environment, they failed. One company with which I am sure most of you are familiar is the Dennison mine company. They had a favourable contract with Ontario Hydro, and when competition came along, they could not compete, they went broke.

There is a lot of information in the corporate plan details, and George White, the president of the company, will have to deal with that, but there are several items to which the board will pay particular attention in the implementation of the corporate plan. The company and the board are committed to the implementation of a multiple-entry development at Phalen. That was a very strong recommendation by the Boyd people who were hired by the federal government to come in and do a study on the coal mines of Devco. They felt very strongly that was the way to go into the future, and it was also a recommendation followed up by the municipal government to the new regional government in Cape Breton.

The next item to which we are committed is to have \$300,000 set aside to study selective mining at the Prince mine. That recommendation was made by the Canadian Auto Workers Union. Perhaps Mr. White could explain that further.

Mr. George R. White, President and Chief Executive Officer, Cape Breton Development Corporation: The CAW is the union which represents the mine examiners, the people who do the inspections in the mines. In 1984, we had some problems at the Prince colliery relating to too much ash in the coal. We asked the workers at that time if we could modify our operations somewhat in order to improve the quality of the coal. I think the CAW people remembered that process, so, as part of this consultation process, they came up with the idea that perhaps we could do something at the operating level to improve the quality of the product we were producing. They made that recommendation, and we picked up on that.

There are many examples of mining companies, and not just in the coal industry, where, by properly organizing your activities at the work face, you can control the output from your colliery operation. That saves you money at the coal face because you do not have to bring the ash and the sulphur to the surface. You end up with a better quality of feedstock going into your wash plant, and ultimately you reduce costs.

This involves quite a bit of technology in a coal mining operation. It is not as simple as it is in some kinds of mining operations. We feel that, if our people could learn how to do this by using computers and mechanization at the coal face, it would not only augur well for us in the existing operations but also for the future. As the company is successful, and as we grow and want to expand into new mining operations such as the Donkin mine, we would have to be able to use this technology to be successful in that mining operating.

que nous soyons une société minière rentable, il faut aussi que nous soyons compétitifs. Il existe au Canada bien des exemples d'entreprises qui ont échoué parce qu'elles n'étaient pas compétitives, même si elles étaient rentables. Je songe en particulier à la société minière Dennison, qui bénéficiait d'un contrat favorable avec Ontario Hydro mais qui a fait faillite lorsqu'elle a dû faire face à la concurrence.

Vous trouverez beaucoup de détails dans le plan d'entreprise, et c'est George White qui vous le présentera, mais il y a plusieurs points auxquels le conseil d'administration portera une attention particulière. L'entreprise et son conseil sont résolus à mettre en oeuvre un plan multi-accès à la mine Phalen, ce qui a fait l'objet d'une vigoureuse recommandation du groupe Boyd recruté par le gouvernement fédéral pour étudier les charbonnages de la Société de développement du Cap-Breton. C'est également une recommandation que la municipalité a adressée au nouveau gouvernement régional du Cap-Breton.

Nous nous sommes également engagés à consacrer 300 000 \$ à l'étude de l'exploitation minière sélective à la mine Prince. Cela faisait l'objet d'une recommandation des TCA, et M. White pourra vous donner des précisions à ce sujet.

M. George R. White, président-directeur général, Société de développement du Cap-Breton: Les TCA sont le syndicat qui représente les inspecteurs des mines. En 1984, nous avions des problèmes à la mine Prince car il y avait trop de cendre dans le charbon. À l'époque, nous avons demandé aux employés si nous pourrions modifier nos méthodes d'exploitation pour améliorer la qualité du charbon. Je suppose que les représentants des TCA s'en sont souvenus car, dans le cadre des consultations, ils ont dit que l'on pourrait peut-être transformer nos méthodes d'exploitation pour rehausser la qualité de notre produit. C'est une recommandation que nous avons retenue.

Il existe de nombreux exemples de sociétés minières, pas seulement dans le secteur du charbon, qui peuvent contrôler la qualité de leur production en organisant correctement le travail d'extraction. Cela permet d'économiser de l'argent car la cendre et le soufre peuvent être séparés au fond du puits et n'ont pas à être ramenés en surface. Cela permet d'amener un produit de meilleure qualité à l'usine de lavage et, en fin de compte, de réduire les coûts.

En revanche, cette procédure exige une technologie de pointe et n'est pas aussi simple dans l'industrie du charbon que dans d'autres industries minières. Selon nous, si nous pouvions apprendre à nos employés à utiliser les ordinateurs pour automatiser le processus d'extraction, cela serait d'excellent augure non seulement pour les activités actuelles mais aussi pour l'avenir. Lorsque l'entreprise se sera rétablie et qu'elle voudra étendre ses activités dans de nouvelles mines, par exemple à Donkin, elle pourra avoir immédiatement recours à cette technologie.

We picked up on that information. You may hear from the CAW in the next few of days on that. Their idea was a good one. That is the kind of cooperation we expect from our employees.

Mr. Shannon: The next item to which we are committed is the introduction of a quality management program, as recommended by the union and the employees in their proposal. Continued emphasis on standardization of equipment and consolidation of inventories is very important. Over the past few years, the company has been able to reduce its inventory by about \$12 million but, based on the information that I gave you earlier about the gloves and overalls, we can reduce it further. We will continue to monitor that.

We will also continue the ongoing pursuit of savings on energy usage.

The last item is a quarterly progress report on key indicators. That recommendation came from several groups, but mainly the clergy, as they were interested in the process. They were interested in staying involved in the process to monitor the progress we were making in the company. Public companies do quarterly reports, so we will do a quarterly report, and it will be available to the public or anyone interested in obtaining it. It will be a series of key indicators. We have not yet finalized the format but, hopefully, it will be prepared pretty soon and we will be able to submit it.

One of the suggestions made by Steve Drake is that, because of the level of trust in the community and in the company, some kind of outside group should be involved. An annual report of a public company is often signed off by an accounting firm. We are discussing this with an independent accounting firm now to see how much they would charge and what would be involved in preparing that report on a quarterly basis for distribution. That was another example of the discussion that evolved as a result of the consultative process.

As was pointed out by several people, one of the problems at the Cape Breton Development Corporation, relates to training. It was a key part of the municipality's planning. We will spend substantial energy on management and supervisory skills training. A problem at Devco is that our first-line supervisors are in CUPE, and the people working for them are in the United Mine Workers Union. From time to time, both groups are caught in a conflict and, over the years, they have had a very difficult relationship. However, we need to enhance our management and supervisory skills.

We need to do a lot of work in preparation of the introduction of the multiple-entry technology over the next couple of years. We will spend some money on establishing a quality management training program to introduce the quality management that the union has suggested we should have.

Production at the Phalen mine will be at 1.9 million tonnes, stabilizing at 2.3 million tonnes in the out years. Development in the first couple of years will be 8,000 to 10,000 metres, then

Vous entendrez dans quelques jours des représentants des TCA et je puis vous dire que leurs recommandations à ce sujet étaient excellentes. Nous avons l'intention d'en tirer parti et c'est le genre de coopération que nous attendons de nos employés.

M. Shannon: Nous avons également décidé d'adopter un programme de gestion de la qualité, comme nous l'ont recommandé le syndicat et les employés. Il est très important de continuer à normaliser l'équipement et à regrouper les stocks. Ces dernières années, l'entreprise a réussi à réduire ses frais d'entreposage d'environ 12 millions de dollars mais, considérant les informations que je vous ai données plus tôt au sujet des gants et des vêtements de protection, nous pouvons faire encore mieux. Nous allons nous y efforcer.

Nous allons également continuer les efforts déjà entrepris pour réduire notre consommation d'énergie.

La dernière chose dont je voudrais vous parler concerne un rapport d'étape trimestriel sur nos indicateurs clés. Plusieurs groupes qui s'intéressent à nos activités nous ont recommandé de produire un tel rapport, notamment des représentants du clergé. Ils tiennent en effet à suivre de près l'évolution de nos progrès pour redresser l'entreprise. Comme les sociétés du secteur privé publient des rapports trimestriels, nous allons faire de même. Ces rapports seront mis à la disposition du public et de toute partie intéressée. Ils porteront sur certains indicateurs clés. Nous n'en avons pas encore fixé le format définitif mais nous espérons le faire bientôt.

Considérant l'importance de l'entreprise pour la collectivité, et la nécessité d'établir une relation de confiance entre les deux, Steve Drake a recommandé l'intervention d'un groupe externe. En règle générale, le rapport annuel des sociétés cotées en Bourse est approuvé par un cabinet comptable. Nous discutons de cette proposition avec un cabinet comptable indépendant pour savoir combien cela nous coûterait et ce qu'exigerait la préparation d'un rapport trimestriel. Voilà le genre d'idées que nous avons glanées pendant les consultations.

Comme on n'a pas manqué de le souligner, l'un des problèmes de la Société de développement du Cap-Breton concerne la formation professionnelle. Cela a été l'un des thèmes principaux des consultations avec la municipalité. Nous allons consacrer beaucoup d'efforts à la formation de nos gestionnaires et de nos superviseurs. L'une des difficultés vient de ce que les superviseurs de première ligne de la Société de développement du Cap-Breton font partie du SCFP et que les gens qui travaillent pour eux font partie des United Mine Workers. Or, il y a de temps à autre des conflits entre les deux syndicats et les relations sont parfois très difficiles. Il n'en reste pas moins que nous tenons à rehausser les compétences de nos gestionnaires et de nos superviseurs.

Nous devrons également déployer des efforts considérables pour préparer le recours à la technologie d'accès multiple au cours des prochaines années. Nous allons financer un programme de formation à la gestion de la qualité, comme l'a recommandé le syndicat.

La production de la mine Phalen sera de 1,9 million de tonnes et se stabilisera ensuite à 2,3 millions. Pendant les premières années, l'exploitation ira jusqu'à 8 000 à 10 000 mètres, après

levelling off at 7,400 metres. That is because we are a year and-a-half to two years behind in our development. We have a lot of catching up to do. The annual development rates must improve substantially for the mine to be competitive. We want to implement the multiple entry training program that we talked about, at 9 East bottom and 10 East top, and that should happen in about a year and-a-half or so. The success of the Phalen mine is essential to the survival of the company.

Senator Murray asked for comparisons. I have a picture of the draft plan and, on the second line there is an indication of the changes we made to the draft plan to arrive at the final plan.

As you can see from the draft plan, we were planning on producing 1.6 million tonnes. We will now produce 1.9 million tonnes. That comes about as a timing issue.

Senator Murray: Is that this year, Mr. Shannon?

Mr. Shannon: Yes, sir. This is the plan for this year, starting April 1996 through to March 1997.

Senator Murray: When I read the spring plan, the plan you took out for consultation, and the plan approved by the government a little later, I noticed there was a five-year projection. I have the numbers here and I will ask you about them later.

Mr. Shannon: The difference in these two numbers is a matter of timing, as to when 7 East would come on. In the draft plan, we had 7 East coming on earlier, so part of it would have been in last year's business and part of it would have been this year's. The only other change we have is output per man-shift. The remainder of the five-year plan stays the same. The output for man-shift goes from 9.9 in the original plan to 11.5 because we are going to produce 300,000 tonnes more with the same number of people.

The only other issue is costs which was \$48 per tonne in the first year and, under the plan with the additional 300,000 tonnes, the cost is reduced to \$41 per tonne in the first year.

I will not turn to some of the alternatives we put forward in the consultative program. We had several options for the Prince mine. One option was to run three shifts for four months, which was the example we used in the base case, to mine about 380,000 tonnes of coal. Another option was to mine the same amount of coal by running one shift for 10 months. Alternatively, we could run two shifts continuously with normal development activity. That is the one we put in the plan. You have the north/south layout. I took you through some of the employee proposals and the Boyd study. Those were some of the alternatives in the white paper, if you will.

At the Prince mine this year, 1996-97, we will produce 688,000 tonnes. In the next fiscal year, starting in April, we will go to a two-shift production operation, producing 1 million tonnes of coal per year. We will do development on two shifts of

quoi elle se stabilisera à 7 400 mètres. Cela s'explique par le fait que nous avons une année et demie à deux années de retard dans nos activités de mise en valeur. Nous avons beaucoup de rattrapage à faire. Il faudra que notre rythme annuel de mise en valeur augmente considérablement si nous voulons être compétitifs. D'ici environ un an et demi, nous voulons mettre en oeuvre le programme de formation à l'accès multiple dont nous avons parlé, au fond du puits 9 Est et en haut du puits 10 Est. Le succès de la mine Phalen est crucial pour la survie de l'entreprise.

Le sénateur Murray avait demandé que nous fassions des comparaisons. J'ai donc apporté avec moi un exemplaire de notre plan préliminaire et vous pourrez voir à la deuxième ligne les changements qui ont été effectués pour arriver au plan définitif.

Vous pouvez ainsi constater que nous avions envisagé dans le plan préliminaire de produire 1,6 million de tonnes et que nous allons finalement en produire 1,9 million. C'est une question d'échéancier.

Le sénateur Murray: Cette année, monsieur Shannon?

M. Shannon: Oui. Je parle du plan de cette année, qui va d'avril 1996 à mars 1997.

Le sénateur Murray: En examinant le plan du printemps, qui a fait l'objet des consultations, et le plan approuvé un peu plus tard par le gouvernement, je constate qu'il y avait une projection de cinq ans. J'ai les chiffres sous les yeux et j'ai l'intention d'en discuter avec vous un peu plus tard.

M. Shannon: La différence entre ces deux chiffres résulte de la date de mise en exploitation du puits 7 Est. Dans le plan préliminaire, le puits devait entrer en production un peu plus tôt et une partie de sa production aurait donc été attribuée à l'année passée. Le seul autre changement concerne la production par équipe de mineurs. Les autres éléments du plan quinquennal n'ont pas changé. La production par équipe va passer de 9,9 dans le plan d'origine à 11,5 car nous allons produire 300 000 tonnes de plus avec le même nombre d'employés.

Je voudrais parler aussi des coûts, qui devaient être de 48 dollars la tonne la première année et qui seront ramenés à 41 dollars grâce à la production de 300 000 tonnes supplémentaires.

Je n'ai pas l'intention d'aborder les options qui ont été examinées lors des consultations. Il y en avait plusieurs pour la mine Prince, dont l'une était d'utiliser trois équipes pendant 4 mois, ce qui correspondait au scénario de base, pour produire environ 380 000 tonnes. Une autre option consistait à produire la même quantité de charbon avec une seule équipe pendant 10 mois. Nous aurions pu également envisager d'utiliser deux équipes en continu, avec un plan d'exploitation normal. C'est la solution que nous avons retenue dans le plan. Vous avez vu également ce qui est prévu pour la mise en valeur de l'option nord-sud. Je vous ai exposé certaines des propositions du personnel et celle du groupe Boyd. C'est ce qu'il y avait dans le Livre blanc, si vous voulez.

Cette année, 1996-1997, nous produirons 688 000 tonnes à la mine Prince. L'année suivante, qui commencera en avril, nous passerons à deux équipes, ce qui nous permettra de produire 1 million de tonnes par an. Nous aurons des activités de mise en

3,800 metres annually, and we will do the north/south option which was recommended in the union proposal. More work remains to be done on that. The money is in the budget for that. The only decision that needs to be made is a technical one confirming the engineering plans that were drawn up. That decision can be made as late as March 1997.

Senator De Bané: Compared to last year, how much of an increase in production at the Prince mine are you planning for? If your targets are met, what would be the percentage of increase?

Mr. Shannon: An increase over what?

Senator De Bané: You have talked about the production you are planning for Prince. Compared to last year's production, what will be the increase?

Mr. Shannon: For the year ending March 1996, we produced about 1.4 million tonnes. We were running three shifts at Prince last year. We are saying that, starting next year, we will run two shifts, so we will reduce from 1.4 million tonnes to 1 million tonnes. That is a reduction. As we continue to reduce our costs, there is still an opportunity to increase production at Prince and put on the extra shift.

This is a comparison between the draft plan and the new plan. Senator Murray probably knows more about this than I do. The draft plan called for 659,000 tonnes; we will produce 688,000. Also, instead of 387, which is the figure we were at before, we will run 1 million tonnes.

Our work force will go from 550 to 384 and then stabilize at 376. Our costs at Prince for 1996-97 will increase substantially because we will be doing development that we did not plan on doing before. Our costs will go from \$43 per tonne to \$48 per tonne. However, the balance of the program will be fairly close to the numbers in the draft plan.

As for surface operations, we will try to minimize costs while remaining flexible to react to profit-making opportunity. Work force activities will be adjusted to reflect reduction in sales levels. Facilities will be maintained in standby mode. There are opportunities to increase surface activities as we reduce our costs, become more competitive, and sell more coal.

This whole plan is developed on the basis of unwashed coal. It is based on exporting 700,000 tonnes of run-of-mine coal. The surface operation costs are basically the same as those in the draft plan. There is a difference of 80 cents to \$1 per tonne because we are handling more tonnes and getting more volume through.

I also have our sales and production forecast. In the first year, we will sell about 2.6 million tonnes. Then that figure increases to 3.2 million and 3.3 million tonnes. The Nova Scotia Power Corporation will be taking anywhere from 2.2 million to 2.4 million tonnes per year and the balance will go into the export market.

valeur de deux équipes pour 3 800 mètres par an, et nous irons de l'avant avec l'option nord-sud recommandée par le syndicat. Il y a encore des études à faire à ce sujet mais l'argent est prévu dans le budget. La seule décision qui reste à prendre est une décision technique confirmant les plans de génie qui ont été élaborés. C'est une décision que nous n'avons pas à prendre avant mars 1997.

Le sénateur De Bané: Par rapport à l'an dernier, quelle hausse de production envisagez-vous à la mine Prince? Si vous atteignez vos objectifs, quel sera le pourcentage d'augmentation?

M. Shannon: Par rapport à quoi?

Le sénateur De Bané: Vous avez parlé de la production prévue à la mine Prince. Par rapport à la production de l'an dernier, quelle sera l'augmentation?

M. Shannon: Nous avons produit environ 1,4 million de tonnes pendant l'année qui s'est terminée en mars 1996. Il y avait trois équipes de travail. À partir de l'an prochain, nous aurons deux équipes, ce qui ramènera la production à 1 million de tonnes. Nous allons donc baisser la production. Cependant, comme nous allons continuer de réduire nos coûts, nous aurons plus tard la possibilité de rehausser la production en faisant appel à une équipe supplémentaire.

Voici une comparaison entre le plan préliminaire et le nouveau plan. Le sénateur Murray connaît sans doute cela mieux que moi. Dans le plan préliminaire, on envisageait 659 000 tonnes alors que nous allons en produire 688 000. En outre, au lieu de 387, qui est le chiffre de l'année précédente, nous aurons 1 million de tonnes.

Notre main-d'oeuvre va diminuer. Nous allons passer à 384 employés, contre 550, et l'effectif se stabilisera ensuite à 376. Pour 1996-1997, les coûts d'exploitation de Prince augmenteront sensiblement car il y aura des activités de mise en valeur que nous n'avions pas prévues auparavant. Les coûts vont donc passer de 43 \$ à 48 \$ la tonne. Pour ce qui est du reste du programme, il est pratiquement identique à celui du plan préliminaire.

En ce qui concerne les activités de surface, nous allons essayer de minimiser nos dépenses en restant le plus souples possible pour tirer parti des possibilités de profit. Les activités du personnel seront ajustées pour tenir compte de la baisse du niveau des ventes. Certaines installations seront entretenues pour qu'elles restent en disponibilité. Nous aurons des possibilités d'accroissement des activités de surface à mesure que nous réduirons nos coûts, que nous deviendrons compétitifs et que nous vendrons plus de charbon.

Tout ce plan concerne la vente de charbon non lavé, avec l'exportation de 700 000 tonnes de charbon ordinaire. Les coûts des activités de surface sont fondamentalement les mêmes que ceux du plan préliminaire. Il y a une différence de 80 cents à 1 dollar la tonne parce que nous allons manutentionner des quantités plus importantes et obtenir une production plus élevée.

J'ai aussi apporté nos prévisions de vente et de production. Nous vendrons 2,6 millions de tonnes la première année, puis 3,2 et 3,3 millions de tonnes. La Nova Scotia Power Corporation nous achètera entre 2,2 et 2,4 millions de tonnes, le reste étant destiné à l'exportation.

Senator Buchanan: Will that balance be run-of-mine coal?

Mr. Shannon: Yes. We based our numbers on that premise. If there are opportunities to sell metallurgical coal at a higher price, which we hope will be the case, then we will wash that coal.

The next slide shows the five-year financial picture of the company. We have various lines showing our revenue, our operating cost, our operating surplus, our capital, and our cash flow from operations, which is a very important line. That is the money we generate from mining coal.

The Chairman: Some senators do not seem to have a copy of that document.

Mr. Shannon: We will ensure that everyone receives a copy.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, can you identify the document for us?

The Chairman: The document is the Cape Breton Development Corporation corporate plan summary, 1996 to 2000.

Senator MacDonald (Halifax): That is the government plan.

Senator Murray: No. It is the one approved by the government.

Senator MacDonald (Halifax): Let us call it "the government plan" if it is approved by the government.

Senator Murray: All right.

Mr. Shannon: As I said, cash flow before pensions is a very important figure.

If we meet the plan's objectives this year, we will have an operating cash flow of \$20 million; the following year, it will be \$30 million; the year after that, \$49.5 million; and the year after that it will be \$58.5 million. For the last year of the business plan, if we continue to meet the objectives of the plan, we will have an operating cash flow of \$61 million.

We also have an additional responsibility, namely, the pensions that we are paying for all the former employees of the company. This year, we will pay out \$55.5 million for those pensions. For the following year, the amount will be \$57 million; \$58 million the next year, then \$35 million; and, finally, \$34 million, for a total of \$241 million over the five-year period. That will cause the company to lose \$80 million cash in the first three years of operation because we will be paying out pensions.

We have \$20 million in cash. We must pay out \$55 million. Consequently, we will have a \$35 million loss in year one. We will go to the minister's department and draw down \$35 million. The following year, we will lose \$26 million after we pay \$57 million in pensions, and we will draw down an additional \$26 million. It will be the same the year after. We will then draw down \$9 million for a total of approximately \$79 million, which we will have to draw down. That was the loan the Government of

Le sénateur Buchanan: Le reste sera-t-il du charbon ordinaire?

M. Shannon: Oui. C'est sur cette hypothèse que nous avons fait nos calculs. Si nous avons l'occasion de vendre du charbon métallurgique, à un prix plus élevé, et nous espérons que ce sera le cas, nous ferons le lavage nécessaire.

Vous voyez sur l'acétate suivante les prévisions financières pour cinq ans. Il y a plusieurs lignes qui représentent les recettes, les frais d'exploitation, l'excédent d'exploitation, le capital et la marge brute d'autofinancement, ce qui est un facteur très important. C'est l'argent que nous obtenons en extrayant du charbon.

Le président: Il semble que certains sénateurs n'ont pas le document.

M. Shannon: Nous veillerons à ce que tout le monde en reçoive un exemplaire.

Le sénateur MacEachen: Pourriez-vous nous dire de quel document il s'agit?

Le président: Du Sommaire du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton, 1996 à 2000.

Le sénateur MacDonald (Halifax): C'est le plan du gouvernement.

Le sénateur Murray: Non. C'est celui qui a été approuvé par le gouvernement.

Le sénateur MacDonald (Halifax): C'est ce que je dis, c'est le «plan du gouvernement».

Le sénateur Murray: D'accord.

M. Shannon: Comme je le disais, la marge brute d'autofinancement avant les coûts de la retraite est très importante.

Si nous atteignons les objectifs établis pour cette année, nous aurons une MBA de 20 millions de dollars; l'année suivante, elle sera de 30 millions de dollars; l'année suivante de 49,5 millions de dollars, et l'année suivante de 58,5 millions de dollars. Pensant la dernière année, le chiffre devrait atteindre 61 millions de dollars.

Nous avons cependant une responsabilité supplémentaire, celle des pensions de retraite que nous devons payer à tous nos anciens employés. Cette année, cela nous coûtera 55,5 millions de dollars. Les années suivantes, nous paierons successivement 57 millions de dollars, 58, 35 puis 34. Sur cinq ans, cela fait un total de 241 millions de dollars. De ce fait, l'entreprise perdra 80 millions de dollars dans les trois premières années d'exploitation.

La première année, nous aurons 20 millions de dollars de profit mais nous devons payer 55 millions de dollars, ce qui produira une perte de 35 millions. Nous obtiendrons cette somme du ministère. L'année suivante, nous perdrons 26 millions de dollars, après avoir payé 57 millions de dollars de pensions de retraite, et nous pourrions tirer 26 millions de dollars de plus. Ce sera la même chose la troisième année. Ensuite, nous pourrions tirer 9 millions de dollars, ce qui aura fait en tout près de 79 millions.

Canada gave to the corporation — that is, the \$79 million loan with interest that must be repaid.

If we conform to the corporate plan, after we pay our pensions, in the fourth year we will have a surplus of \$23 million.

Senator Murray: Mr. Shannon, I am comparing what I think I see on the slide with the corporate plan summary. What we may be missing in the corporate plan summary is the breakdown of pensions and human resources strategy. You are giving us that now. You are breaking down the \$55,567,000 number into its components, are you not?

Mr. Shannon: Yes. I am breaking that into three components. Do you want me to go through them?

The Chairman: Mr. Shannon, do you have those slides on paper?

Mr. Shannon: We will make copies of them before we leave the city.

The first line on the slide indicates \$30 million, the next one is \$29 million, then \$29.5 million, \$6.5 million and, finally, \$6.3 million. This is money for pensions. In the first three years it will be approximately \$30 million. However, in the last two years, it will only be \$6.5 million.

We have a compassionate disability pension program at Devco. It is an unfunded pension. In the late 1980s, the management of the company decided to do some downsizing. They used the compassionate disability pension as a vehicle to downsize the company. The Superintendent of Financial institutions found out about this practice some years later, and he stopped it. In 1991, as part of the business plan, he said that the company had to fully fund that compassionate disability program. As a result, we have been paying about \$23 million or \$24 million extra per year to make that pension fund fully funded.

In March of 1999, the pension fund will be fully funded. Our pension responsibility will then go from \$30 million to \$6.2 million. That is why we must pay that money out.

We tried to go to OSFI on many occasions, particularly when the Nova Scotia Power Commission was not paying its bill. We were starved for cash. We went to the Superintendent of Financial Institutions, and asked for an extension — that is, reduce the amount by \$10 or \$12 million per year and give us more years to pay. However, they would have no part of that request. We had a very long discussion, but we got nowhere. They wanted it to be fully funded.

The next line on the chart deals with worker's compensation.

Senator Murray: Mr. Shannon, perhaps I should wait to ask questions about this item, but since you have the information at hand, I will address it now.

Cela représente le montant du prêt que le gouvernement du Canada est prêt à consentir à l'entreprise. Je souligne qu'il s'agit d'un prêt avec intérêt qu'il faudra rembourser.

Si nous atteignons les objectifs du plan d'entreprise, nous enregistrerons la quatrième année un excédent de 23 millions de dollars, après avoir payé les pensions de retraite.

Le sénateur Murray: Je suis en train de comparer les informations de l'acétate à celles du sommaire du plan d'entreprise. J'ai l'impression qu'il manque dans ce dernier la ventilation des coûts de retraite et de la stratégie des ressources humaines. C'est ce que vous allez nous donner? Vous allez ventiler le chiffre de 55 567 000 \$?

M. Shannon: Oui. Je vais vous donner les trois composantes. Voulez-vous que je le fasse maintenant?

Le président: Avez-vous ces acétates sur papier, M. Shannon?

M. Shannon: Nous en produisons des copies sur papier avant de quitter Ottawa.

Vous voyez sur l'acétate les chiffres de 30 millions de dollars, 29 millions, 29,5 millions, 6,5 millions et 6,3 millions. Il s'agit du coût des pensions de retraite. Le montant tourne autour de 30 millions de dollars pendant chacune des trois premières années, mais il n'est plus ensuite que de 6,5 millions.

La Société de développement du Cap-Breton a un généreux programme de pensions d'invalidité qui n'est pas capitalisé. À la fin des années 80, la direction de l'entreprise a décidé de comprimer ses effectifs et, pour ce faire, elle a eu recours au programme de pensions d'invalidité. Après avoir découvert cette pratique, quelques années plus tard, le Surintendant des institutions financières y a mis un terme. En 1991, il a déclaré que l'entreprise devait capitaliser totalement ce régime de pensions d'invalidité, dans le cadre de son plan d'entreprise. De ce fait, nous avons dû payer 23 à 24 millions de dollars de plus par an pour capitaliser le régime.

Le régime sera complètement capitalisé en mars 1999. À ce moment-là, notre passif au titre des pensions passera de 30 millions de dollars à 6,2 millions.

Nous nous sommes adressés à de nombreuses reprises au Bureau du Surintendant des institutions financières, notamment lorsque la NSPC ne payait pas ses factures. Comme nous manquions désespérément de liquidités, nous avons demandé au Surintendant des institutions financières de nous autoriser à prolonger la période de capitalisation du régime, de façon à réduire les paiements effectués à ce titre de 10 ou 12 millions de dollars par an. Nous avons essuyé un refus complet. Il y a eu de longues discussions mais cela n'a rien donné pour nous.

La ligne suivante du graphique porte sur l'indemnisation des accidents du travail.

Le sénateur Murray: Je devrais peut-être attendre que vous ayez terminé pour vous poser des questions sur ce sujet mais, puisque vous avez les informations à votre disposition, je vais vous interroger tout de suite.

I am puzzled by the extent of the unfunded pension liabilities. I heard what you told us about the compassionate leave fund and the views of the Superintendent of Financial Institutions, and so forth, but I have a note here — and I think it is from one of the documents produced by our researchers — stating that there are two pension plans to which the corporation contributes. One is a non-contributory industry plan, which existed prior to 1982.

Mr. Shannon: Yes.

Senator Murray: That plan is said to have a liability of \$67.5 million.

Mr. Shannon: That would be a lifetime liability, until those people who receive it stop drawing their pensions.

Senator Murray: There is another contributory plan that was introduced in comparatively recent years, and that shows a small surplus.

I am trying to get at the total amount of the unfunded liabilities. Other numbers I have seen include environmental costs that the corporation inherited. Do you want to touch on that now, or do you want to wait until later?

Mr. Shannon: We can deal with it now, if you wish. This is the picture for the five-year period that we are talking about. There will be responsibilities for pensions beyond the period that we are dealing with. That is why I said it was a lifetime liability. The burden is heavy now because this plan was presented by the Superintendent of Financial Institutions in 1991. He gave us only so much time. He wants that pension plan to be fully funded by March of 1999, and he gave us a schedule by which to do that. That is why we are paying \$24 or \$30 million more per year for the first three years of this business plan than we are for the last two years. However, we still have pensions beyond that for as long as these people draw down their pensions. There will be an ongoing liability in that respect.

Are you trying to quantify the total pension liability of the company in the event of a shut down?

Senator Murray: My question is much simpler than that. Last fall when you prepared your corporate update you made the statement that one of the prerequisites to getting things back on track was to transfer "social costs" to the federal government. This raises the question: How much of this really belongs on your bottom line? I suspect you have an opinion on that.

In the next bullet on that corporate plan, you indicate that, without a transfer of those social costs to Ottawa, you would need \$70 million funding over the period in order to cope. I am struck by the coincidence of the \$70 million with the \$78 or \$79 million loan that you are getting now from the federal government, of which \$8 or \$9 million is to pay last year's loss. The figure of \$70 million seems to coincide neatly with what you

Je suis troublé par l'ampleur du passif du régime de pensions. J'ai compris ce que vous avez dit au sujet du régime de pensions d'invalidité et des exigences du Surintendant des institutions financières, mais j'ai entre les mains une note — je crois qu'elle provient de l'un des documents préparés par nos chercheurs — disant que la société cotise à deux régimes de pensions. Le premier est un régime valable pour toute l'industrie, sans contribution, qui existait avant 1982.

M. Shannon: Oui.

Le sénateur Murray: Selon nos informations, son passif serait de 67,5 millions de dollars.

M. Shannon: Il s'agit du passif à vie, c'est-à-dire en vigueur jusqu'à ce que les gens qui en bénéficient cessent de recevoir leur pension.

Le sénateur Murray: Mais il y a aussi un autre régime, avec contribution, qui a été mis sur pied assez récemment et qui enregistre un léger excédent.

J'essaie de calculer le total net du passif non capitalisé. J'ai vu aussi d'autres chiffres concernant les frais environnementaux dont l'entreprise a hérité. Voulez-vous en parler maintenant ou plus tard?

M. Shannon: Nous pouvons en parler maintenant, si vous voulez. Cela fait partie des facteurs dont nous devons tenir compte pour les cinq prochaines années. Évidemment, nos responsabilités en matière de pensions ne seront pas éteintes au bout de cinq ans. Voilà pourquoi j'ai dit qu'il s'agit là d'une responsabilité à vie. Le fardeau est très lourd en ce moment, à cause des conditions qui nous ont été imposées par le Surintendant des institutions financières en 1991. Il ne nous a pas donné beaucoup de temps. Il veut que le régime de pensions soit complètement capitalisé d'ici à mars 1999, et c'est lui qui a fixé le barème des paiements. C'est pour cette raison que nous payons 24 ou 30 millions de dollars de plus par an pendant les trois premières années du plan d'entreprise. Cela dit, nous aurons toujours des pensions à payer après cette période, tant et aussi longtemps que ces personnes auront droit à une pension.

Voulez-vous connaître le passif total de l'entreprise au titre des pensions, en cas de fermeture?

Le sénateur Murray: Ma question est beaucoup plus simple que cela. L'automne dernier, quand vous prépariez cette nouvelle version du plan d'entreprise, vous avez dit que l'une des conditions indispensable au redressement des finances était de transférer les «coûts sociaux» au gouvernement fédéral. La question est donc évidente: quelle est la somme qui relève directement de l'entreprise? Je soupçonne que vous avez un avis à ce sujet.

Au paragraphe suivant du plan d'entreprise, vous dites que vous auriez besoin de 70 millions de dollars pendant toute la période, pour faire face à vos obligations, si ces coûts sociaux n'étaient pas assumés par Ottawa. Je suis frappé par la coïncidence qu'il y a entre les 70 millions de dollars de passif et le prêt de 78 ou 79 millions de dollars que vous allez obtenir du gouvernement fédéral, dont 8 ou 9 millions de dollars visent à apurer la perte de

were trying to get rid of last fall. Do you understand what I am saying?

Mr. Shannon: I do not know if I totally understand your question, because you went sideways on me.

When I came here last fall, I put everything I could on the table and ask the people in Ottawa to find the money to continue to fund the company. One of the options that they presented — and I suggested it — was to eliminate the social costs. That is what I was referring to, the social costs.

Senator Murray: What was your rationale for eliminating the social costs?

Mr. Shannon: The common terminology is "social costs."

Senator Murray: I understand that, but what would be your rationale for transferring those to the federal government? Would it be that these were costs that the company inherited from its predecessor private sector company, or that these were costs that the company undertook which it would not have if it were not a Crown corporation?

Mr. Shannon: I do not know whether they would have undertaken those if it were not a Crown corporation.

Senator Murray: Do they belong on your bottom line?

Mr. Shannon: It depends on the negotiation.

I was looking for any vehicle to convince Ottawa to continue to support the company. To be perfectly honest, that would have been my last choice. I also suggested that they eliminate this problem; that they take this \$90 million out of here, the OSFI money.

We have a \$50 million operating line in the legislation with a very narrow definition. The other suggestion I made was to broaden that definition and increase the operating line from \$50 million to \$70 million. I was grasping at any straw when I came to Ottawa in the fall. Clearly, if it meant we were going down the drain and would get no money, I would support doing something with the social costs, but that would clearly be my last choice.

Senator Murray: You listed that as one of the prerequisites to getting back on track, Mr. Shannon. I will come back to that later.

I want to know whether all those numbers properly belong on your bottom line.

Mr. Shannon: I think they do belong on the bottom line inasmuch as all of the people who are getting benefits worked for the company. Most of them have been with the company since the government took it over.

There is an item for pensions and one for Workers Compensation. With regard to Workers Compensation at Devco, we are self-insured. When someone is injured at the Cape Breton Development Corporation, they go through the same process everyone else goes through. They go to Workers Compensation which does an assessment and issues a pension. Workers

l'an dernier. Autrement dit, les 70 millions de dollars semblent correspondre parfaitement au coût dont vous vouliez vous débarrasser l'automne dernier. Vous me comprenez?

M. Shannon: Je ne suis pas sûr de bien vous comprendre.

Quand je suis venu ici, l'automne dernier, j'ai mis toutes les informations sur la table et j'ai demandé au gouvernement fédéral de trouver l'argent nécessaire pour continuer de financer l'entreprise. L'une des options que j'avais présentées consistait à éliminer les coûts sociaux. C'est de cela que je parlais.

Le sénateur Murray: Qu'est-ce qui aurait justifié cette élimination des coûts sociaux?

M. Shannon: On parle couramment de «coûts sociaux».

Le sénateur Murray: Je sais. Qu'est-ce qui aurait justifié que le gouvernement fédéral les assume? Est-ce parce que ce sont des coûts dont l'entreprise a hérité ou est-ce parce que ce sont des coûts que l'entreprise n'aurait pas à assumer si elle n'était pas une société d'État?

M. Shannon: Je ne sais pas si une société autre qu'une société d'État aurait pris la même décision.

Le sénateur Murray: Devez-vous en assumer la responsabilité?

M. Shannon: Tout dépendra de la négociation.

Je cherchais une solution pour convaincre Ottawa de continuer à appuyer l'entreprise. Pour être tout à fait honnête, je dois vous dire que cela aurait été ma dernière solution. J'ai aussi proposé au gouvernement d'éliminer complètement le problème en nous débarrassant de ce passif de 90 millions de dollars.

On trouve dans le texte de loi une ligne d'exploitation de 50 millions de dollars définie de façon très restrictive. J'avais donc aussi proposé qu'on élargisse cette définition et qu'on fasse passer le montant de 50 à 70 millions de dollars. Quand je suis venu à Ottawa, l'automne dernier, j'étais aux abois. Si nous avions dû faire faillite, j'aurais approuvé que l'on fasse quelque chose avec ces coûts sociaux, mais cela aurait clairement été mon dernier choix.

Le sénateur Murray: Vous avez dit que c'était l'une des conditions essentielles au redressement de la situation. J'y reviendrai.

Je voudrais savoir si ces sommes relèvent vraiment de votre responsabilité.

M. Shannon: Je pense que oui parce qu'il s'agit de pensions versées à des gens qui ont travaillé pour l'entreprise. La plupart d'entre eux ont travaillé pour l'entreprise depuis sa prise de contrôle par le gouvernement.

Il y a un montant pour les pensions et un autre pour l'indemnisation des accidents du travail. Sur ce deuxième point, la Société de développement du Cap-Breton est auto-assurée. Quand quelqu'un a un accident, le processus est le même que dans n'importe quelle entreprise. L'employé s'adresse à la Commission d'indemnisation des accidents du travail, qui analyse le cas et

Compensation sends us a bill for that pension plus a 15-per-cent administration fee.

Senator Murray: Mayor Coady will be one of our witnesses tomorrow. The proposal of the regional municipalities for the future of Devco suggests that the Government of Canada should take that on and a lot more besides, that it should assume a lot of those costs into a separate division in order to wipe the slate clean for you. Perhaps, before you conclude your remarks, you would comment on that.

Senator Ghitter: Mr. Shannon, I am a little confused as to numbers. I have before me a document entitled "Summary of the Draft Corporate Plan, Cape Breton Development Corporation, Spring 1996". It contains numbers which are different from those you have shown us. Is this a more recent document? This one shows a loss of \$44 million as compared to \$35 million. The numbers are different on the pensions. Which one am I to follow?

The Chairman: Senator Ghitter, if you look at page 23 of the document provided to us by the Library of Parliament, the figures will be clearer.

Mr. Shannon: I will come back to Workers Compensation which is on the second line; \$13 million per year. That is not current Workers Compensation; those are pensions. The current Workers Compensation numbers are on the "operating costs" line. They run from between \$4 million and \$6 million per year. These are ongoing pensions which have been awarded by Workers Compensation to employees of the company. There is a lifetime liability associated with this line.

The third line is an HR strategy of \$15 million. It refers to the closure of the Lingan mine and the ongoing downsizing. All of those costs are on that line.

Those are the three categories: the pensions, the Workers Compensation pensions, and then the new pensions for Lingan and the current exercise we are going through.

On the bottom line you will see that our costs of operation this year will be \$77 a tonne, \$67 a tonne, \$62 a tonne and \$53 per tonne. That is why it was important for us, in the negotiations with the Nova Scotia Power Corporation, to get them to accept the reductions over a three-year period as opposed to taking them all in one hit. You can see the impact that a 6-per-cent reduction is having on us. If we had taken a 15-per-cent or an 18-per-cent reduction in the first year, it would have been so substantial that it would have been difficult to get support in Ottawa for the continuing operation of the company.

Senator Buchanan: Mr. Shannon, do you have a figure for the cost per tonne excluding the pensions, Workers Compensation and the HR strategy?

Mr. Shannon: I do not have the cost per tonne, but it would not be hard to figure out.

paye la pension. Ensuite, la commission nous envoie une facture correspondant au montant de la pension augmenté de frais administratifs de 15 p. 100.

Le sénateur Murray: Le maire Coady sera l'un de nos témoins demain. Les municipalités régionales ont recommandé que le gouvernement du Canada assume ce passif, et bien d'autres choses en plus, c'est-à-dire qu'il assume une bonne partie de ces coûts en créant une division distincte afin de remettre vos compteurs à zéro. Peut-être pourriez-vous nous dire quelques mots à ce sujet avant de conclure.

Le sénateur Ghitter: J'ai du mal à comprendre vos chiffres, M. Shannon. J'ai sous les yeux un document intitulé «Sommaire de l'ébauche du plan d'entreprise, Société de développement du Cap-Breton, printemps 1996», qui contient des chiffres différents de ceux que vous nous avez montrés. J'y vois par exemple une perte de 44 millions de dollars, et non pas de 35 millions. De même, les chiffres relatifs aux pensions sont différents. Quel est le bon document?

Le président: Les bons chiffres figurent dans le document que nous a préparé la Bibliothèque du Parlement.

M. Shannon: Je reviendrai sur les 13 millions de dollars par an relatifs à l'indemnisation des accidents du travail. Il ne s'agit pas vraiment d'indemnisation des accidents mais plutôt de pensions de retraite. Les chiffres actuels à ce chapitre se trouvent à la ligne «frais d'exploitation». Ils se situent entre 4 et 6 millions de dollars par an. Il s'agit de pensions qui ont été accordées aux employés de l'entreprise par la Commission d'indemnisation des accidents du travail, et c'est un passif à vie.

La troisième ligne comporte le chiffre de 15 millions de dollars pour la stratégie des ressources humaines. Il s'agit de la fermeture de la mine Lingan et du programme actuel de compression des effectifs. Toutes ces dépenses figurent sur cette ligne.

Il y a donc trois catégories de dépenses: les pensions de retraite, les pensions de la Commission d'indemnisation des accidents du travail et les nouvelles pensions pour la mine Lingan et pour le programme de compression des effectifs.

La ligne du bas vous montre que nos frais d'exploitation seront de 77 \$ la tonne, puis 67 \$, 62 \$ et 53 \$. Voilà pourquoi il était important, dans nos négociations avec la Nova Scotia Power Corporation, que celle-ci accepte les réductions sur une période de trois ans et non pas d'un seul coup. Vous pouvez voir l'incidence qu'une baisse de 6 p. 100 peut avoir sur nos résultats. Si nous avions obtenu une baisse de 15 p. 100 ou de 18 p. 100 la première année, l'incidence aurait été tellement prononcée qu'il nous aurait été difficile d'obtenir l'appui d'Ottawa pour la continuation des opérations.

Le sénateur Buchanan: Pouvez-vous nous donner le chiffre des frais d'exploitation à la tonne, en excluant les pensions de retraite, l'indemnisation des accidents du travail et la stratégie des ressources humaines?

M. Shannon: Je n'ai pas ce chiffre mais il ne serait pas difficile de le calculer.

Senator MacEachen: Perhaps we should permit Mr. Shannon to conclude his main presentation so that we can move into the second phase.

Mr. Shannon: I now want to talk about the work force adjustment. Under federal labour legislation there is a facility to establish a joint planning committee program. That joint planning committee was made up of members of the United Mine Workers, all the other unions, the Confidential Employees and the management of the company. They established this plan down to a certain point. I am referring to the 411 people you hear spoken of who went out in the first phase of the operation. That is made up of attrition and volunteer severance from November 1995 to March 1996. Fifty-seven people went out of the company in the last fiscal year.

The normal attrition in years one and two is 65. The early retirement program in this phase is for 230 people over the five-year period. Severance in one year took care of 59 people.

In the balance of the plan, which is year three to year five, normal attrition and severance will take care of about 151 people, using average numbers. That gives you a total of 562 employees.

One of the issues raised as a concern in the company was the age of our work force. In April 1996, the average age was 45.5 years. This is a young man's business. In March, five years later, the average will be 49 years.

Under our collective agreements, we would lay off on the basis of seniority. It is important in this business to keep as many young people as possible. Therefore, the government allowed us to put in an additional early retirement program beginning in year two which will include 153 employees.

In the legislation and under the terms of the collective agreements, the company has a responsibility to provide anyone who was employed in this company in August of 1968 with a pension or a job. One hundred and eight employees who qualify under that pre-1968 clause are still in the company. Part of the rationale was to try to incorporate as many of those employees as we could.

We also have a number of older employees, in their late 50s and early 60s, who do not have 30 years of service. They have 27 years, 28 years or perhaps slightly less. We wanted a provision which would give them an opportunity to leave the company with a pension. That is the rationale for the 153. The company, along with the joint planning committee, will have to work out the terms of reference for those 153 employees. Those are two areas of concern that we wanted to draw attention to.

All of the ideas and proposals we put on the table cannot work unless we have the support and the cooperation of all of our employees. We will be discussing the concessions with the unions. We want a full commitment from the unions to a quality management program. We want to have a roster for scheduling vacations. We want hot seat changes. We want cross-trade flexibility in the workplace. We want to discuss the structuring of the pay scales and the bonus arrangement, and we want to discuss

Le sénateur MacEachen: Peut-être pourrions-nous demander à M. Shannon de conclure son exposé, monsieur le président, afin d'aborder la deuxième étape?

M. Shannon: Je vais donc maintenant parler du réaménagement des effectifs. En vertu de la législation fédérale du travail, nous avons mis sur pied un comité mixte de planification composé de membres des United Mine Workers, de tous les autres syndicats, des cadres et de la direction de l'entreprise. C'est ce comité qui a dressé le plan d'élimination de 411 postes dans la première phase du programme de compression des effectifs. Ces postes ont pu être éliminés grâce à la réduction naturelle des effectifs et à l'octroi de primes de départ entre novembre 1995 et mars 1996. Cinquante-sept personnes ont quitté l'entreprise pendant le dernier exercice financier.

Pour la première et la deuxième années, les départs naturels concernent 65 employés. Sur la période de cinq ans, le programme normal de départs en retraite touchera 237 personnes. En une année, des primes de départ ont été accordées à 59 personnes.

Pour la suite du plan, c'est-à-dire pour les années 3 à 5, les départs naturels et les primes de départ concerneront 151 employés, ce qui nous donnera un total de 562.

L'une des préoccupations de l'entreprise concerne l'âge moyen de ses employés. En avril 1996, cet âge moyen était de 45,5 ans. Ce n'est pas vieux. En mars, cinq années plus tard, l'âge moyen sera de 49 ans.

En vertu de nos conventions collectives, les personnes sont mises à pied en fonction de l'ancienneté. Il est important, dans notre secteur, de garder le plus possible de jeunes. En conséquence, le gouvernement nous a autorisés à mettre en oeuvre un programme supplémentaire de retraite anticipée, qui commencera la deuxième année et qui concernera 153 employés.

Du fait des dispositions législatives et des conventions collectives, l'entreprise est tenue de fournir une pension de retraite ou un emploi à quiconque travaillait pour elle en août 1968. Le nombre d'employés touchés par cette disposition et qui travaillent encore pour l'entreprise est de 108. L'objectif de cette mesure était notamment d'intégrer le plus grand nombre possible d'employés.

Nous avons également un certain nombre d'employés plus âgés, à la fin de la cinquantaine ou au début de la soixantaine, qui n'ont pas 30 années de service mais 27, 28 ou moins. Nous voulons leur donner la possibilité de quitter l'entreprise avec une pension de retraite. C'est l'explication des mesures prises pour les 153. L'entreprise collaborera avec le comité mixte de planification pour élaborer un programme à l'intention de ces 153 employés. Voilà les deux éléments sur lesquels nous voulions attirer votre attention.

Les idées et propositions que nous avons formulées ne peuvent cependant réussir qu'avec l'appui et la coopération de tout notre personnel. Nous allons discuter de concessions avec les syndicats. Nous voulons que ceux-ci s'engagent fermement à l'égard d'un programme de gestion de la qualité. Nous voulons également un programme cohérent de planification des congés. Nous voulons une souplesse interprofessionnelle. Nous voulons discuter de la structure des échelles salariales et des primes et nous voulons

flexibility in site transfers for bridging arrangements. We must sit down and have serious discussions about those things in the collective agreement process that is ongoing in the corporation.

We will also be asking our employees, as individuals, to start accepting some responsibility. We are asking each employee to accept the responsibility for his own job. We are also asking each employee to start accepting some responsibility for his pension benefits. That is important because we have about 1,600 people in the company who do not participate in the contributory pension program. After 1982, joining the contributory pension program was a condition of employment. We cannot backdate that. These people, for whatever reason, have not been participating in the pension program. If these people retire at age 55, they will receive a pension of \$170 a month. If they retire at age 65, they will receive \$375 a month. We are asking our employees to start accepting some responsibility for their pensions and start contributing. We will immediately put in place an education program for the husbands and wives or sisters or daughters of our employees so that they understand the benefits of joining the pension plan. The company matches their contribution of 5 per cent. I am sure most of our employees do not understand that, or else they would be contributing. It is a good program.

We are asking the union executive to accept responsibility and provide leadership to their members. In this company, the management has blamed the unions for all the problems, and the unions have blamed management for all the problems. It is time to stop doing that and to go forward working together to try to make this company work. Assigning blame is no longer good enough, whether it is management blaming the union because they cannot get along with them or it is the union blaming the management. It is no longer acceptable.

I will stop there and try to answer any questions you might have.

The Chairman: Thank you very much for a thorough presentation.

It is no secret that around this table are many members with a great deal of experience and knowledge about the Cape Breton Development Corporation. I am sure their questioning will be thorough and based on that experience and knowledge. I will be just as flexible in this question period as I was in the presentation, because I think the objective is to be clear in our own minds as to the situation. However, I would also remind you that brevity is the soul of wit. Although we have this room all evening, I personally do not want to take advantage of that. I think we can strike a balance between exploring issues fully and trying to be as concise as we possibly can.

Senator MacDonald (Halifax): Mr. Shannon, you are well and favourably known to most members of this committee. Certainly, as a very successful businessman, you do not need this job. I would like to ask you, though, a couple of personal questions.

assouplir les transferts d'employés entre les mines pour faire face aux urgences. Nous voulons discuter sérieusement de toutes ces questions dans le cadre de la négociation des conventions collectives.

Nous allons également demander à nos employés d'accepter des responsabilités individuelles. Nous voulons que chaque employé commence à assumer la responsabilité de son travail et assume une certaine responsabilité à l'égard de sa pension de retraite. Ce facteur est important car nous avons environ 1 600 personnes qui ne participent pas au programme de cotisation à la retraite. C'est seulement depuis 1982 que les employés sont obligés de cotiser au régime de retraite, mais cette clause ne peut être rétroactive. Nous avons donc des employés qui, pour des raisons variables, n'ont pas cotisé. S'ils prennent leur retraite à 55 ans, ils recevront une retraite de 170 \$ par mois. S'ils la prennent à 65 ans, ils recevront 375 \$ par mois. Nous voulons que nos employés commencent à assumer une certaine responsabilité à l'égard de leur pension de retraite en commençant à cotiser. Nous allons mettre sur pied immédiatement un programme d'éducation des conjoints et des familles de nos employés, afin que tout le monde comprenne bien l'avantage de la participation à un régime de retraite. L'entreprise fournit une cotisation de contrepartie de 5 p. 100. Je suis sûr que la plupart de nos employés ne le savent pas, sinon ils accepteraient tous de cotiser. Le régime de retraite est excellent.

Nous voulons que les dirigeants syndicaux assument leurs responsabilités et fassent preuve de leadership à l'égard de leurs membres. Nous opérons dans une entreprise dont la direction a toujours reproché aux syndicats d'être à l'origine de tous les problèmes, et vice-versa. Il est temps que cela cesse et que tout le monde collabore pour assurer le succès de l'entreprise. Il n'est plus acceptable aujourd'hui que la direction accuse les syndicats de ne pas vouloir s'entendre avec elle, et que les syndicats accusent la direction.

Je vais en rester là pour que nous puissions passer à la période des questions.

Le président: Je vous remercie beaucoup de cet exposé fort complet.

Tout le monde sait qu'il y a autour de cette table beaucoup de gens qui connaissent très bien la Société de développement du Cap-Breton. Je suis donc certain que leurs questions seront très pertinentes. Je serai aussi souple pendant la période des questions que je l'ai été pendant l'exposé car il me semble important que nous puissions tous bien comprendre la situation. Je rappelle cependant à tout le monde que la brièveté est la mère de toutes les vertus. Bien que nous ayons cette salle à notre disposition pendant toute la soirée, je ne pense pas que nous voulions rester ici trop tard. J'invite donc tout le monde à poser des questions à la fois très pertinentes mais aussi concises que possible.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Monsieur Shannon, les membres de ce comité vous connaissent fort bien et ont une opinion favorable à votre égard. Il est clair que vous n'aviez pas besoin de ce poste puisque vous connaissiez beaucoup de succès dans vos affaires. J'aimerais cependant vous poser quelques questions d'ordre personnel.

The Devco board of directors is made up of a chairman, a president who is the Chief Executive Officer, and five directors. There have been 10 presidents since Devco was established in 1967. You have been acting president twice, in 1984-85 and in 1995-96. What induced you to get involved in 1984, and what induced you to leave after a year?

Mr. Shannon: I do not know what induced me to become involved. I was asked to do so, and people convinced me that I had something to offer. When I became president, I recall that Ed Lumley was the minister in charge of the Cape Breton Development Corporation at the time, and he cut off funding to the corporation because of huge losses. I think Senator Buchanan was around at the time. The company was in a state of turmoil. I was asked by Senator MacEachen to meet with Mr. Lumley, which I did in Ottawa, and we had a fight for the first half hour, as I guess everyone does with Mr. Lumley. Then we managed to see eye to eye.

I agreed to do basically the same kind of thing I am doing now. I went in, cleaned the place out, and tried to bring in some entrepreneurial spirit, some business sense and commercial stability to the company.

Senator MacDonald (Halifax): But you were not naive 10 years after that, the second time around.

Mr. Shannon: No, but I guess it was the same kind of situation, senator. No one else was doing it, and I guess they got down to the "S"s in the phone book.

Senator MacDonald (Halifax): I am curious about what happened last January. I remember the mine roof fall and the necessity of laying off half of your labour force, approximately 1,200 people. However, at the same time, you announced that you would lay off 400 people permanently in April — that is last month — with the aim of getting the number eventually up to 800, if the government accepted the plan.

Now, you seem to have had a lot of advice. There seem to be at least three other plans for Devco besides the corporate plan which the government has adopted. There is the Boyd plan to which you referred, the plan of the unions, and the corporate plan struck by your board of directors.

Incidentally, that decision made in January last with respect to not only the layoffs because of the mine roof but the permanent layoffs, was that decision taken by the board?

Mr. Shannon: It would have been, yes.

Senator MacDonald (Halifax): Then the Cape Breton regional municipalities got in on the act, and you had consultations with all the stakeholders. With all of that what you might call "interference" — that is not the word I want, but they were meddling in your plan — you still come up with an amazingly similar number. Instead of 800, you have it down to 656.

Le conseil d'administration de la Société de développement du Cap-Breton comprend un président, un président-directeur général et cinq administrateurs. Depuis la création de la société, en 1967, celle-ci a eu dix présidents. Vous-même avez été président suppléant à deux reprises, en 1984-1985 et en 1995-1996. Pourquoi aviez-vous accepté cette responsabilité en 1984 et qu'est-ce qui vous a amené à l'abandonner au bout d'une année?

M. Shannon: Je ne sais pas ce qui m'a poussé à accepter à l'époque. On m'a fait une proposition et des gens m'ont convaincu que j'avais quelque chose à offrir à l'entreprise. Lorsque je suis devenu président, je me souviens qu'Ed Lumley était le ministre responsable de la société et qu'il avait décidé de ne plus lui donner de fonds parce qu'elle enregistrait des pertes énormes. Le sénateur Buchanan s'était également intéressé au dossier à l'époque. L'entreprise était alors complètement désorganisée. Le sénateur MacEachen m'avait demandé de rencontrer monsieur Lumley et je suis venu le voir à Ottawa. Nous avons eu une discussion fort vigoureuse pendant la première demi-heure, comme c'était pratiquement toujours le cas avec monsieur Lumley, je suppose, puis nous avons fini par nous entendre.

J'ai accepté à l'époque de faire sensiblement la même chose qu'aujourd'hui. J'ai pris mon poste, j'ai mis de l'ordre dans l'entreprise et j'ai essayé de lui insuffler un certain esprit d'entreprise et de responsabilité commerciale.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Mais, dix ans plus tard, vous n'étiez plus aussi naïf?

M. Shannon: Non, sénateur, mais la situation était redevenue assez semblable. Personne ne voulait accepter le poste et je suppose que l'on est finalement arrivé à la colonne des «S» dans l'annuaire téléphonique.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Je voudrais savoir ce qui est arrivé en janvier dernier. Je me souviens de l'effondrement du plafond de la mine et de la nécessité de mettre à pied la moitié de l'effectif, soit environ 1 200 personnes. C'est cependant à la même époque que vous avez annoncé la mise à pied définitive de 400 personnes dès le mois d'avril — c'est à dire le mois dernier — dans le but d'arriver à terme à un total de 800 mises à pied, si le gouvernement acceptait votre plan.

Si j'ai bien compris, outre le plan d'entreprise accepté par le gouvernement, trois autres plans ont été proposés pour la Société de développement du Cap-Breton. Je veux parler du plan du groupe Boyd, du plan des syndicats et du plan de votre conseil d'administration.

Entre parenthèses, les mises à pied décidées en janvier dernier suite à l'effondrement du plafond de la mine et les mises à pied permanentes ont-elles été décidées par le conseil d'administration?

M. Shannon: Oui.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Ensuite, les municipalités régionales sont entrées en jeu et vous avez tenu des consultations avec toutes les parties prenantes. Or, malgré toutes ces «interférences» — ce n'est peut être pas le mot exact mais ce n'est pas loin de la réalité — vous êtes quand même arrivés à un chiffre très proche. Au lieu de 800 vous en êtes maintenant à 656.

Mr. Shannon: I want to finish answering your first question. You asked me why I left. I went there to do a specific job in 1984. We restructured the company and built a business plan at that time. We built a new management team and my work was finished and I left.

I was asked, this time, to stay on as chairman of the board after we appointed a president, and I will stay on a little longer in the position of chairman. I left the last time only because my expected short period was up and I wanted to return to running my own business.

Senator MacDonald (Halifax): The thrust of my question was simply this: In any consultation with other people involved in this matter, for instance, in the Boyd report, did you find anybody meddling in your affairs to a point where you would be incapable of carrying out the optimistic plan that you have for the future?

Mr. Shannon: No, sir. As I said earlier, the minister wanted the stakeholders to be more involved and to have some ownership in the plan, to try to get people to support the company and to be stronger in the company. That is why we went out with our draft plan. There were several other suggestions out there. We took some ideas from the municipal plan. We took some concepts out of the Boyd study. We took some from the proposals of the employees' unions. We got ideas from other areas, too.

We cherry-picked all the ideas and made the best into one corporate plan. Please remember, senator, that this company had been coming to Ottawa for 30 years claiming that it had a plan. The level of confidence in the bureaucracy in Ottawa was not very high. We had to build a plan which was conservative and believable for the people in Ottawa; it had to be achievable and supportable, but yet aggressive enough to keep us in the coal mining business.

Senator MacDonald (Halifax): Yet you were prepared to abandon your export business?

Mr. Shannon: No, we were never planning to abandon our export business.

Senator MacDonald (Halifax): Was that not in your original draft plan?

Mr. Shannon: No, and I want to straighten out the numbers for you.

In the original numbers, we referred to 800, but the actual figure was 781. In this five-year period beginning April 1, 1996, 658 people will go out of the company. There were however, 57 additional people who left from November to March, which takes us to 715. If the plan is followed throughout the five-year program from November of 1995, the number will be 715 at the end of the plan. However, the five-year plan which was just approved states 658. Both numbers are correct. The difference arises in the November-to-March period.

M. Shannon: Je voudrais d'abord finir de répondre à votre première question. Vous m'avez demandé pourquoi je suis parti. En 1984, je voulais atteindre des objectifs très précis. Nous avons restructuré l'entreprise et nous avons dressé un plan d'activité. Après avoir mis sur pied une nouvelle équipe de gestion, j'ai considéré que mon travail était terminé.

A l'époque, après la nomination du président, on m'a demandé si je voulais devenir président du conseil d'administration mais ça ne m'intéressait pas. J'avais toujours considéré que mon affectation serait de courte durée et je voulais reprendre mes activités antérieures.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Ma question était fort simple: pendant toutes les consultations que vous avez organisées, avez-vous constaté que certaines parties s'ingéraient tellement dans vos affaires, par exemple le groupe Boyd, qu'il vous serait impossible de mettre en oeuvre le plan optimiste que vous aviez établi pour l'avenir?

M. Shannon: Non, sénateur. Comme je l'ai dit, la ministre tenait à ce que les parties prenantes soient plus impliquées et assument une certaine responsabilité à l'égard du plan. Elle voulait que les gens appuient l'entreprise, pour la consolider. Voilà pourquoi nous avons dressé notre plan préliminaire. Ensuite, nous avons retenu certaines idées des municipalités, du groupe Boyd et des syndicats. Mais nous en avons aussi trouvé ailleurs.

Nous avons choisi dans les diverses propositions qui nous ont été faites celles qui devaient nous permettre d'améliorer notre plan d'entreprise. N'oubliez pas, sénateur, que cette entreprise s'adresse depuis 30 ans au gouvernement fédéral en prétendant avoir un plan efficace. Son capital de confiance à Ottawa n'est certainement plus très élevé. Notre rôle était donc d'élaborer un plan prudent et susceptible de recueillir l'assentiment du gouvernement fédéral. Il fallait qu'il soit réaliste mais assez exigeant pour assurer la survie de l'entreprise.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Vous étiez pourtant prêt à abandonner le secteur de l'exportation?

M. Shannon: Non, nous n'avons jamais envisagé de cesser nos exportations.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Même pas dans l'ébauche de votre plan?

M. Shannon: Non. Je vais vous expliquer la situation.

À l'origine, nous avons mentionné le chiffre de 800 mais le chiffre réel était 781. Pendant les cinq années commençant le 1^{er} avril 1996, 658 personnes quitteront l'entreprise. Il y en a cependant 57 autres qui sont parties entre novembre et mars, ce qui nous amène à 715. Donc, si le plan d'entreprise est rigoureusement appliqué pendant cinq ans, 715 personnes auront quitté l'entreprise depuis novembre 1995. Les deux chiffres sont donc exacts. La différence concerne la période allant de novembre à mars.

Senator MacDonald (Halifax): I have a newspaper quotation here, which I should be able to identify but cannot. It represents you as stating: "We have established that we will have a healthy, viable company, self-sufficient, and we will not have to depend on Ottawa on whether we survive or not. We will do it ourselves. We will have 1,300 to 1,400 people working and that is a pretty good-sized industry."

Mr. Shannon: Yes, I believe that. We obviously had to have some help because, as I indicated earlier, there was no provision for losses in the company after March of 1995.

The government agreed to lend the company \$79 million because of the shortfall for the first three years of the business plan. If you look at the business plan, we will be able to repay that over the following three years. Then the company will be totally self-sufficient.

Senator MacDonald (Halifax): It sounds like an invitation to privatization, does it not?

Mr. Shannon: That is for the shareholder to decide. That is not something for us to decide.

Senator MacEachen: I do not know where to begin, because, in a sense, we are re-entering this problem once more after quite a number of previous re-entries, including after the events of 1984, when Mr. Shannon became chairman of the board and performed the tasks that he has described.

Quite a number of important issues have been mentioned, but the most important is whether we can establish a viable industry in Cape Breton over the long term. We know that this industry is a cornerstone of the economy of Nova Scotia and certainly of Cape Breton. If we lost these 1,300, 1,400 or 1,500 jobs — whichever is the correct number — through a shutdown, it would create a major catastrophe and a social disaster for communities and families. It would be the end of the industry in Cape Breton. From my point of view, we are trying to save communities and to protect families and their breadwinners and to build for the future.

Mr. Shannon has presented a revised plan. It certainly shows an improvement, in the sense that there are two shifts now at the Prince mine. There is a development program at the Prince mine. As I understand it, you will look into the possibilities at the Phalen mine. There is some prospect there. Perhaps the most important resolve which everyone needs is the resolve to make this plan work and to ensure that these numbers that have been put forward do not come back to mock us five years from now. We do not want someone else to come here and say, "This was the budget, but this was the result." That is the worst possible scenario.

I am very interested in the development. When the Cape Breton Development Corporation was begun, there was a strong force in cabinet toward creating a corporation that would have no authority to open a new mine. That was not a farseeing strategy, however, because, if you cannot open new mines and if you cannot develop, you are finished. The subsequent history was that the corporation's ability to open new mines allowed it to survive.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Je vais vous lire un article de journal dont je ne peux malheureusement pas identifier l'origine. Voici la citation que l'on vous attribue: «Nous avons décidé de devenir une entreprise saine, viable et autosuffisante, dont la survie ne dépendra plus d'Ottawa. Nous allons nous débrouiller tout seuls. Nous aurons entre 1 300 et 1 400 employés, ce qui fera de nous une entreprise fort respectable».

M. Shannon: Oui, j'en suis convaincu. Évidemment, nous avons dû obtenir de l'aide car, comme je le disais plus tôt, rien n'était prévu pour couvrir les pertes de l'entreprise après mars 1995.

Le gouvernement a accepté de nous prêter 79 millions de dollars à cause du manque-à-gagner qu'il y aura dans les trois premières années du plan d'entreprise. Cela dit, les chiffres montrent que nous pourrions rembourser cette somme pendant les trois années suivantes. Ensuite, l'entreprise sera complètement autonome.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Cela semble être un appel à la privatisation, n'est-ce pas?

M. Shannon: C'est l'actionnaire qui décidera, pas nous.

Le sénateur MacEachen: Je ne sais par où commencer mes questions car ce n'est évidemment pas la première fois que nous sommes obligés de reprendre tout ce débat. Nous l'avons déjà fait en 1984, lorsque M. Shannon est devenu président du conseil d'administration pour la première fois.

La question la plus importante à nos yeux est évidemment de savoir si nous pouvons assurer la viabilité à long terme de l'entreprise. Nous savons qu'elle joue un rôle crucial pour l'économie de la Nouvelle-Écosse et du Cap-Breton. Si nous perdons ces 1 300, 1 400 ou 1 500 emplois — quel que soit le chiffre exact — ce sera une catastrophe sociale de premier ordre pour les collectivités et les familles de la province. Ce sera la fin des charbonnages au Cap-Breton. Notre objectif est donc d'essayer de préserver les familles et les collectivités pour assurer leur avenir.

M. Shannon nous a présenté un plan d'entreprise qui représente à l'évidence un progrès puisqu'il y a maintenant deux équipes de travail à la mine Prince. On y trouve également un programme de mise en valeur de cette mine. En outre, si j'ai bien compris, vous étudiez actuellement les possibilités de relance de la mine Phalen. Ce qui est peut-être le plus important pour tout le monde, c'est d'avoir la volonté d'assurer le succès de ce plan d'entreprise pour que ces chiffres ne reviennent pas nous hanter dans cinq ans. Nous ne tenons certainement pas à ce que quelqu'un revienne ici nous dire: «Voici ce qu'il y avait dans le budget, voici quels ont été les résultats». Ce serait le pire qui puisse nous arriver.

Lorsqu'on a créé la Société de développement du Cap-Breton, il y avait des forces importantes au sein du Cabinet dont l'objectif était de créer une entreprise qui n'aurait pas le pouvoir d'ouvrir de nouvelles mines. Ce n'était évidemment pas une stratégie très visionnaire, dans la mesure où le fait de ne pas pouvoir ouvrir de nouvelles mines aurait inévitablement mené l'entreprise à sa perte. L'histoire nous a montré que c'est parce qu'elle a pu ouvrir de nouvelles mines qu'elle a survécu.

Here we have two mines, Phalen and Prince; we have five years and a possibility for three shifts at Prince if the right things happen, presumably employing more people. What are the factors that would bring about three shifts at Prince? How long is Prince good for? How long will it last?

Mr. Shannon: The Prince mine will probably last 15 to 18 years depending on the number of tonnes of coal which are taken out. If we continue to operate it at 11 million tonnes per year, it will last about 15 to 18 years.

Senator MacEachen: How long will Phalen last and with what employment?

Mr. White: Depending on production rates, we should be able to do 20 years at Prince and 25 years at Phalen. Our costs will increase as time goes on. There is no question about that. The farther we get from the surface, the more the costs will go up. Also, the smarter we become and the better our use of technology, the closer we can come to keeping our costs constant over those periods of time. We should be able to get that many years from those mines.

Senator MacEachen: Mr. White, you made a slight or passing reference to the Donkin mine.

Mr. White: Yes.

Senator MacEachen: We have the two mines, which you say now have a potential life of 20 years, with the production levels for those projected and the workforce for those projected. Is that all we can look forward to? Is that the best we can do? Is there room for further development? That is why I thought you brought up Donkin. What about after the 20 years? Is there any advanced planning about new operations?

When we started Devco, the preamble of the bill that was introduced said that the estimated life of the Cape Breton coal industry was 15 years. We beat the odds. Here it is 30 years later and we are looking to 20 years. Do we anticipate that in 20 years, with the death of these two mines, there will be no more mining in Cape Breton?

Mr. White: One of the things that executives in companies today struggle with is what will happen in five years' time, what will happen in ten years' time, and what will happen in 20 years' time. With the changes that take place in the marketplace, in the economy and in the world today, it gets harder and harder to predict what will take place. However, if the company is viable — in other words, if we can generate confidence in the shareholder, in this case the federal government — and if we can demonstrate that we can implement the plan that we have put together now over the next five years, I feel strongly that that will augur well for the coal industry.

As far as markets are concerned, whether or not there will be sales for that coal domestically, for example, over the next 15 or 20 years, will be dictated by what takes place externally, apart from the company. However, if we are efficient and if we are effective in our operations, there is a greater potential that we will realize the full value of that industry.

Nous avons donc aujourd'hui deux mines, Phalen et Prince. Nous avons un programme de cinq ans et la possibilité d'exploiter la mine Prince avec trois équipes, si tout marche bien. Qu'est-ce qui permettrait d'exploiter la mine Prince avec trois équipes? Pendant combien de temps cette mine sera-t-elle en exploitation?

M. Shannon: La mine Prince sera probablement exploitée pendant 15 à 18 ans, selon son volume de production annuel. Si nous maintenons la production actuelle, qui est de 11 millions de tonnes par an, nous en avons pour 15 à 18 ans.

Le sénateur MacEachen: Qu'en est-il pour la mine Phalen, et avec combien d'employés?

M. White: Selon le volume de production, nous devrions pouvoir exploiter Prince pendant 20 ans et Phalen pendant 25 ans. Évidemment, les frais d'exploitation vont augmenter avec les années. Cela ne fait aucun doute. Plus nous nous éloignons de la surface, plus l'extraction coûte cher. En revanche, si nous améliorons nos méthodes d'exploitation et notre recours à la technologie, nous aurons beaucoup plus de chances de stabiliser nos frais d'exploitation. Nous devrions donc pouvoir exploiter ces mines pendant plus d'une vingtaine d'années.

Le sénateur MacEachen: Vous avez mentionné en passant la mine Donkin, M. White.

M. White: Oui.

Le sénateur MacEachen: Nous avons donc deux mines qui devraient pouvoir être exploitées pendant une vingtaine d'années, avec les niveaux de production et les effectifs prévus. Est-ce le mieux que l'on puisse envisager? N'y a-t-il aucune possibilité d'expansion? Ne peut-on rien envisager avec la mine Donkin, au bout de vingt ans? N'avez-vous aucun plan d'ouverture de nouvelle mine?

Quand nous avons créé la Société de développement du Cap-Breton, on indiquait dans le préambule du projet de loi que la durée de vie des charbonnages du Cap-Breton était estimée à 15 ans. Manifestement, nous avons déjà fait mieux. Trente ans plus tard, nous envisageons 20 années de plus. Doit-on donc vraiment penser qu'il n'y aura plus aucune activité minière au Cap-Breton lorsque les deux mines existantes seront épuisées, dans 20 ans?

M. White: Évidemment, la direction de l'entreprise s'efforce de savoir quelle sera la situation dans cinq ans, 10 ans ou 20 ans. Considérant les changements importants du marché, de l'économie et de la conjoncture mondiale, il est de plus en plus difficile de faire des prévisions à long terme. Toutefois, si l'entreprise est viable — autrement dit, si nous pouvons obtenir la confiance de l'actionnaire, le gouvernement fédéral — et si notre plan quinquennal s'avère un succès, je pense que ce sera de très bon augure pour les charbonnages.

Pour ce qui est des marchés, ce sont des facteurs extérieurs à l'entreprise qui nous diront, par exemple, si nous pourrions vendre du charbon au Canada dans les 15 ou 20 prochaines années. Cela dit, si nous sommes efficaces et efficaces, nous aurons plus de chances de tirer pleinement parti du potentiel de cette industrie.

I feel that if we can demonstrate here over the next five years that the company can survive and succeed, that will augur well for the industry in the future.

Senator MacEachen: Will that future include more than Phalen and Prince? Could it include more?

Mr. White: Of course it could include more. It could include many options for growth for the company. If the company becomes viable and gains the respect of all of the stakeholders, then it will have a potential greater than it has today, and that is what we are really trying to get to.

Senator MacEachen: Do you need new mines to realize that?

Mr. White: If we run out of coal in the short run, yes, we will need new mines.

Senator MacEachen: And it is there?

Mr. White: It is there.

Senator Murray: Mr. Shannon mentioned in his opening presentation an Auditor General's update as of October 31, 1995. Mr. Shannon told us that this will ultimately be folded into the annual report of the corporation, which of course will be presented to Parliament. I think it would be helpful if, on behalf of this committee you were to ask the government to produce that update as of October 31, 1995. I will not make a formal motion on that, unless there is some objection to it. I think you could make inquiries in the right places about getting that document.

Speaking of the Auditor General, every five years the Auditor General does a study or an examination of corporations such as Devco, as to the economy, the efficiency and the assets of the corporations. My information is that the last such five-year examination for Devco was presented to the government in 1992. There again, I would ask you to see if this committee can obtain a copy of that report, which is in the hands of the government.

Finally, some of us will recall that in the 1992 budget, the then Minister of Finance listed Devco as one of a number of Crown corporations and agencies that would be reviewed with a view to their possible privatization. I made some inquiries within the past few weeks on how the review went forward and whether it was completed. I am informed that there is a document, which is of the nature of an internal document of the Department of Finance or of Treasury Board, although perhaps not a completed document. There again, it would be interesting if the committee could get a copy of that and examine it, because it might give us some useful background on the corporation.

Senator MacDonald (Halifax): I believe Nesbitt Burns did it.

Senator Murray: I do not know about Nesbitt Burns, but in any case I am told there is a document in the hands of the government, at least a partial study of the possible privatization of the corporation. I would like to look at the background of that document.

Si nous pouvons démontrer au cours des cinq prochaines années que l'entreprise peut survivre et prospérer, ce sera de très bon augure.

Le sénateur MacEachen: Croyez-vous qu'il pourrait y avoir à l'avenir d'autres mines que Phalen et Prince?

M. White: Bien sûr. Il pourrait y avoir de nombreuses possibilités d'expansion de l'entreprise. Si celle-ci assure sa viabilité et obtient la confiance de toutes les parties prenantes, son potentiel sera beaucoup plus intéressant qu'aujourd'hui. C'est précisément ce que nous visons.

Le sénateur MacEachen: Avez-vous besoin de nouvelles mines pour ce faire?

M. White: Nous aurons besoin de nouvelles mines si nous manquons de charbon à court terme.

Le sénateur MacEachen: Le potentiel existe?

M. White: Absolument.

Le sénateur Murray: M. Shannon évoquait tout à l'heure l'étude du Vérificateur général du 28 octobre 1995, en disant qu'elle serait intégrée au rapport annuel de l'entreprise qui sera adressé au Parlement. Je crois qu'il serait utile que vous demandiez au gouvernement, au nom de notre comité, de nous communiquer les résultats de cette étude. Je ne proposerai pas de motion officielle à ce sujet, à moins que l'on ne s'oppose à la production de ce rapport.

Puisque nous parlons du vérificateur général, vous savez qu'il examine une fois tous les cinq ans la situation des entreprises telles que la Société de développement du Cap-Breton pour évaluer leur efficacité et leur efficacité. Je crois comprendre que le dernier examen quinquennal concernant la Société de développement du Cap-Breton a été adressé au gouvernement en 1992. Je vous invite à demander au gouvernement d'en adresser un exemplaire au comité.

Finalement, le ministre des Finances avait déclaré, dans le cadre du budget de 1992, que la Société de développement du Cap-Breton serait l'une de plusieurs sociétés d'état dont la situation ferait l'objet d'un examen en vue d'une éventuelle privatisation. J'ai tenté de savoir, ces dernières semaines, si l'examen avait été effectué et s'il était terminé. Je me suis laissé dire qu'il existe à ce sujet un document interne du ministère des Finances ou du Conseil du Trésor, mais que ce document n'est peut-être pas complet. Encore une fois, il serait intéressant pour le comité d'en obtenir un exemplaire pour mieux saisir la situation de l'entreprise.

Le sénateur MacDonald (Halifax): Je crois que l'examen a été fait par Nesbitt Burns.

Le sénateur Murray: Peut-être bien. De toutes façons, on m'a dit que le gouvernement dispose d'une étude au moins partielle concernant l'éventuelle privatisation de la société. J'aimerais pouvoir le consulter.

Mr. Shannon, earlier we were talking about two plans. One is the plan that you took out for consultation in Cape Breton last spring, and the other is the plan that has since been approved by the federal cabinet. If you have those in front of you, I would like to make a couple of comments or ask a couple of questions about them leading to a conclusion which I may be jumping to, but there again I will ask for your comments.

Over the five-year period, as between what I will call plan 1 and plan 2, you are adding 3 million tonnes of saleable production; correct? It is the difference between 12.4 million tonnes in plan 1 and 15.4 million tonnes in plan 2.

Mr. Shannon: If you added up the numbers —

Senator Murray: I did not.

Mr. Shannon: I did not add up the numbers either, but I will agree with that.

Senator Murray: I believe that is correct.

Mr. Shannon: Go ahead. We will assume that you are correct. After all, you are from New Waterford.

Senator Murray: I will try not to disgrace the New Waterford school system with my arithmetic. Your bottom line, that is cash flow before pensions, which as you have said is a very important number, improves as between plan 1 and plan 2 by \$16.6 million. It is the difference between \$203.2 million over the five-year period and \$219.9 million. Your very bottom line, which is net funding from the federal government, improves as well. Your operating costs will be up, of course, to produce the extra tonnage, but your operating surplus is also up as between plan 1 and plan 2, and you are doing that with a smaller workforce reduction than you anticipated. That is, in the approved government plan, there is a smaller workforce reduction than you had originally contemplated.

What I am coming at here is that it seems to me, eye-balling these numbers, that last spring you were going to produce, over the five-year period, 12.4 million tonnes. You will now produce 15.4 million tonnes. You have that approved by the government and your bottom line improves considerably. In other words, the more coal you sell, the better your bottom line appears to be. Is that not what is indicated by the plan that was approved by the government, as contrasted with your earlier plan of this past spring?

Mr. Shannon: I will continue to go along with that, if that is what the numbers say. I have a copy of this year's plan, but I do not have a copy of the old one with me.

Senator Murray: Take my word for it.

Mr. Shannon: We are going from 12 to 15 million tonnes. The workforce number is decreased by 66.

Senator Murray: As between plan 1 and plan 2, plan 2 being the plan approved by the federal cabinet, you are increasing your total saleable tonnes by 3 million.

Mr. Shannon: Yes.

Vous parliez tout à l'heure de deux plans, monsieur Shannon. Le premier est celui qui a fait l'objet des consultations au Cap-Breton, au printemps, et l'autre, celui qui a été approuvé par le Cabinet fédéral. J'aimerais faire quelques remarques à ce sujet, ou vous poser quelques questions, avant d'exprimer ma conclusion.

Si je comprends bien, il y a une différence de production commercialisable de 3 millions de tonnes sur cinq ans entre le plan 1 et le plan 2. On voit en effet 12,4 millions de tonnes dans le plan 1 et 15,4 millions dans le plan 2.

M. Shannon: Si vous faites le calcul...

Le sénateur Murray: Je ne l'ai pas fait.

M. Shannon: Moi non plus, mais je suppose que vous avez raison.

Le sénateur Murray: Je crois que mes chiffres sont exacts.

M. Shannon: Bien. Nous vous croyons sur parole. Après tout, vous venez de New Waterford.

Le sénateur Murray: Je ne voudrais pas faire honte à l'école de New Waterford qui m'a enseigné les mathématiques. En ce qui concerne votre marge brute d'autofinancement avant les pensions, qui est à vos yeux un chiffre très important, elle augmente de 16,6 millions de dollars entre le plan 1 et le plan 2. C'est la différence entre 219,9 millions de dollars et 203,2 millions de dollars. En outre, vos résultats nets, qui correspondent au financement net du gouvernement fédéral, s'améliorent aussi. Certes, vos frais d'exploitation vont augmenter parallèlement à la hausse de la production, mais votre excédent d'exploitation est également plus élevé dans le plan 1 que dans le plan 2, malgré une compression des effectifs moins importante que prévu. Je veux dire par là que la compression des effectifs est moins importante dans le plan approuvé par le gouvernement que dans le plan d'origine.

Voici où je veux en venir. Au printemps dernier, vous envisagiez de produire 12,4 millions de tonnes sur la période de cinq ans. Aujourd'hui, le chiffre est passé à 15,4 millions de tonnes. Vous avez obtenu l'approbation du gouvernement à cet égard et vos résultats nets vont s'améliorer considérablement. Cela veut dire que, plus vous vendrez de charbon, meilleurs seront vos résultats. N'est-ce pas ce qui ressort du plan approuvé par le gouvernement, lorsqu'on le compare à celui du printemps dernier?

M. Shannon: Je continue d'accepter votre raisonnement. J'ai un exemplaire du plan de cette année mais pas du précédent.

Le sénateur Murray: Vous pouvez me croire sur parole.

M. Shannon: La production va passer de 12 à 15 millions de tonnes, avec 66 employés en moins.

Le sénateur Murray: Il y a entre le plan 1 et le plan 2 une hausse de production totale de 3 millions de tonnes.

M. Shannon: Oui.

Senator Murray: That will affect you by another \$125.3 million in revenue. Your operating costs will go up almost \$100 million. We are talking about two plans now. Your operating surplus would go up by \$21 million; your capital expenditures would rise by \$4 million, more or less; and — again this important number — your cash flow before pensions would improve by about \$16 million. That is almost your bottom line. You then must take the pensions and human resources strategy into it. Your bottom, bottom, bottom line — that is, the bottom line that the Minister of Finance looks at — has improved as between the spring plan and the plan that has been approved by the government.

I simply make the point that this seems to work. The more coal you sell, the better your bottom line.

What were the strategic considerations that led you to make the changes you have made as between plan 1 and plan 2? Is it the decision to become more active in the export markets? You decided to go from a part-time operation at Prince mine, which is what you proposed in the spring, to two shifts around the year. There is a strategic consideration behind that. What is it?

Mr. Shannon: Mr. Buchanan can deal with some of those numbers. The strategic difference was that, during the consultation process in the base-case plan, we put out the option that was considered at the top by the board: namely, three shifts for four months of the year and then the operation would be shut down.

From a technical point of view, it was decided that that was not acceptable. The risk in leaving the mines shut down for an eight-month period was too high. There was a big discussion on that issue and there were strong views on both sides. Ultimately, the board decided that the risks associated with doing that were too great.

We then looked at the economics of running the one-shift operation. If I remember it correctly, over the five-year plan it would cost \$7 million more to operate one shift to produce the same amount of coal on a year-round basis. That did not make any sense. We were not going to get one tonne more of coal, but it would cost us \$7 million more. The most economic way to go was with two shifts and with development. That is why we did that.

Because of the sulphur requirements of the Nova Scotia Power Corporation, we can only put in a certain amount of the low-quality, high sulphur coal from the Prince mine. We can only blend so much of that coal in. At a million tonnes, this is almost maximizing the number of tonnes of Prince coal that we can blend and sell to the Nova Scotia Power Corporation and continue to meet the environmental commitment that we have to the Power Corporation.

Le sénateur Murray: Qui vous donnera 125,3 millions de dollars de revenus supplémentaires, avec une hausse de près de 100 millions de dollars au chapitre des frais d'exploitation. Votre excédent d'exploitation va augmenter de 21 millions de dollars, puisque vous allez aussi augmenter vos investissements de 4 millions environ. En fin de compte, votre marge brute d'autofinancement avant les pensions va s'améliorer d'environ 7 millions de dollars, ce qui est presque votre profit. À partir de là, vous allez payer les frais des pensions et de la stratégie des ressources humaines. Donc, votre résultat absolument final — celui qui compte pour le ministre des Finances — a été sensiblement amélioré entre le plan du printemps et celui qui a été approuvé par le gouvernement.

Je dirais simplement que cela paraît cohérent: plus vous vendez de charbon, plus vous devriez gagner d'argent.

Quels ont été cependant les paramètres stratégiques qui vous ont amenés à modifier le plan 1 pour produire le plan 2? Est-ce la décision d'être plus actifs sur les marchés d'exportation? Vous avez décidé de transformer la mine Prince, qui était une mine à temps partiel, pour l'exploiter avec deux équipes pendant toute l'année. Il doit y avoir une raison stratégique à cela. Quelle est-elle?

M. Shannon: M. Buchanan pourra vous donner des précisions sur les chiffres. La différence stratégique provient du fait que, pendant les consultations sur le plan préliminaire, nous avons formulé l'option qui a été soumise au conseil d'administration, c'est-à-dire trois équipes pendant quatre mois, avec fermeture de la mine ensuite.

D'un point de vue technique, on a décidé que cette option n'était pas acceptable. Le fait de laisser les mines fermées pendant 8 mois posait des risques trop élevés. On a longuement discuté de cette question et des arguments intéressants ont été avancés des deux côtés. En fin de compte, le conseil a décidé que le risque était trop élevé.

Nous avons alors étudié les paramètres économiques d'une mine exploitée avec une seule équipe. Si je me souviens bien, pour la période de cinq ans envisagée, la production de la même quantité de charbon avec une équipe aurait coûté 7 millions de dollars de plus. Cela n'était pas raisonnable. Produire la même quantité de charbon nous aurait coûté 7 millions de dollars de plus. La solution la plus rentable était donc d'exploiter la mine avec deux équipes, en prévoyant des travaux de mise en valeur. C'est l'option que nous avons retenue.

À cause de la teneur en soufre du charbon dont a besoin la Nova Scotia Power Corporation, nous ne pouvons extraire qu'une certaine quantité de charbon de faible qualité et à forte teneur en soufre de la mine Prince. Nous ne pouvons mélanger qu'une certaine quantité de ce type de charbon au charbon ordinaire. Avec une production d'un million de tonnes, nous atteignons la production maximale du charbon de la mine Prince que nous pouvons mélanger et vendre à la Nova Scotia Power Corporation, tout en continuant de respecter les engagements environnementaux que nous avons pris avec celle-ci.

Senator Murray: On the question of the export markets, Mr. Shannon, you say that the plan that you have had approved by the government calls for the export of about 700,000 tonnes annually. When I look at these numbers, I see that you will be selling 2.4 million tonnes of coal a year for the first couple of years to the Nova Scotia Power Corporation, going down to 2.1 or 2.2 million tonnes.

Mr. Shannon: Yes, somewhere around there.

Senator Murray: You will be producing as much as 3.1 or 3.2 million saleable tonnes of coal, which suggests to me, but perhaps I am wrong here, that you will have to sell not 700,000 tonnes on export markets but anywhere from 800,000 to 1 million tonnes plus on export markets. The obvious question is, if, as you tell us, you lost \$23 million in the export markets, is it worth it? Why are you doing it?

Mr. Shannon: We are working with the Nova Scotia Power Corporation. So far, we have made three joint tenders with the Nova Scotia Power Corporation for the export of power. Rather than export our coal, we sell our coal to the Nova Scotia Power Corporation, and they have opportunities from time to time to sell power down into the New England states and their deregulated market. We have bid on three of those opportunities and have been successful on two so far. We hope to be able to deliver more coal to the Lingan power plant. That will be going into the export market because they will be exporting the power.

Our exports this year and last year are very low. You saw that on the board, senator, when we were going through the financial figures. You have them in front of you. If you look at your costs per tonne, on an annual basis it goes from \$77 to \$67 to \$62. We are becoming much more competitive.

Senator Murray: As your production increases, yes.

Mr. Shannon: As our production increases, as we downsize the corporation and as we build in efficiencies all the way around. As we get into quality-management programs and become more efficient with our purchasing and our material-handling costs and ensure that people are not stealing from us, all of those things will help us to reduce our costs. As we reduce our costs, we can become more competitive. The \$20 million that we lost in the export market will clearly shrink.

Senator Murray: As between the spring plan and the plan approved by the government, you decided that you could produce more and you could sell more. Could you produce still more and sell still more than you project in the five-year plan?

Mr. Shannon: Of the various scenarios that we went through — namely, running two shifts, three shifts, or one shift; washing or not washing; exporting or not exporting — the most favourable combination was the one we presented and was approved by Ottawa. We had to keep in mind that we had to develop a plan that the management, under George White's leadership, would be able to deliver on, and one that was at the

Le sénateur Murray: En ce qui concerne les marchés d'exportation, monsieur Shannon, vous dites que le plan que vous avez fait approuver par le gouvernement prévoit l'exportation d'environ 700 000 tonnes par an. Or, lorsque j'examine les chiffres, je vois que vous allez vendre 2,4 millions de tonnes par an pendant les premières années à la Nova Scotia Power Corporation, après quoi les ventes tomberont à 2,1 ou 2,2 millions de tonnes.

M. Shannon: Oui, c'est de cet ordre-là.

Le sénateur Murray: Comme vous allez produire jusqu'à 3,1 ou 3,2 millions de tonnes commercialisables, cela me porte à croire, mais il se peut que je me trompe, que vous allez vendre non pas 700 000 tonnes sur les marchés d'exportation mais plutôt entre 800 000 et 1 million de tonnes. Ma question est donc évidente: s'il est vrai que vous avez perdu 23 millions de dollars à l'exportation, comme vous nous l'avez dit, cela en vaut-il la peine? Pourquoi continuer?

M. Shannon: Nous travaillons avec la Nova Scotia Power Corporation. Pour le moment, nous avons fait trois offres conjointes d'exportation d'énergie avec cette société. Au lieu d'exporter notre charbon, nous le vendons à la NSPC qui a de temps à autre la possibilité de vendre de l'électricité aux États de la Nouvelle-Angleterre, sur un marché déréglementé. Nous avons fait trois offres dans ce contexte et deux ont été acceptées. Nous espérons pouvoir livrer plus de charbon à la centrale Lingan dont l'électricité sera exportée.

Cette année et l'année dernière, nos exportations auront été très faibles. Vous avez pu le constater à l'écran lorsque nous vous avons présenté les chiffres. Si vous examinez nos coûts de production à la tonne, vous verrez qu'ils baissent sur une base annuelle, de 77 \$ à 67 puis à 62. Nous devenons beaucoup plus concurrentiels.

Le sénateur Murray: Oui, à mesure que votre production augmente.

M. Shannon: À mesure que la production augmente, que nous comprimons nos effectifs et que nous faisons des gains d'efficacité. Lorsque nous mettrons en oeuvre nos programmes de gestion de la qualité et que nous deviendrons plus efficaces sur le plan des achats et de la gestion du matériel, en éliminant les vols, nos frais d'exploitation vont baisser. De ce fait, nous deviendrons plus concurrentiels. La perte de 20 millions de dollars que nous avons essuyée à l'exportation va manifestement se rétrécir.

Le sénateur Murray: Entre le plan du printemps et celui approuvé par le gouvernement, vous avez décidé que vous pouviez produire plus et vendre plus. Pourriez-vous cependant produire encore plus et vendre encore plus que vous ne l'envisagez dans le plan quinquennal?

M. Shannon: Considérant les divers scénarios sur lesquels nous sommes penchés — deux équipes, trois équipes ou une équipe; laver le charbon ou non; exporter ou non — le plus favorable est celui que nous avons présenté au gouvernement et qui a été approuvé. Il ne faut pas oublier que nous devons dresser un plan que la direction de l'entreprise, sous le leadership de George White, serait en mesure de mettre en oeuvre, mais aussi

same time, as I said earlier, conservative enough to convince Ottawa that we could do it.

Senator Murray: What is the purpose of the loan you are getting from the federal government? The reason I ask that question is that I have seen several statements about it. According to a news release of May 9, the minister said that:

The Government of Canada will provide the corporation with the repayable loans needed to implement this plan over the next three years, with a mandate of financial self-sufficiency. These funds must be fully repaid with interest, Minister MacClellan added.

At the same time, the government statement on the approved plan says that:

The first three years of the planning period require funding totalling \$70.3 million, with the last two years generating a total of \$49.3 million cash surplus. The turn to positive cash is due mainly to the elimination of the unfunded pension liability and improved operating results.

These are all from May 9 and 10. Mr. Dingwall's press conference speaks of a federal loan of \$79 million for various capital expenditures. Finally, the *Chronicle Herald* attributes to you, Mr. Shannon, the statement that the \$78 million repayable loan will offset the unfunded pension liabilities accumulated since 1967.

At the end of this period you still have \$79 million more in liabilities, do you not? The government is adding to your liabilities.

Mr. Shannon: No. Over the first three years of the plan we will draw down the \$79 million; \$10 million of that is for last year, and the balance is for the next three years — the year we are in and following two years. Then we will have a surplus of \$23 million and \$26 million that we will repay. At the end of this plan about which we are speaking, which was approved in Ottawa, the balance on the debt owed to the government will be \$21 million.

Senator Murray: And the unfunded pension liability will have been brought down?

Mr. Shannon: It will be substantially reduced by the payments we have paid out. The unfunded liability will be fully funded on March of 1999, which is three years into this five-year plan.

Senator Murray: I will not pursue it now, because I think I need some help with it.

Mr. Shannon: Senator, the document shows that the existing pensions are \$30 million, \$30 million and \$30 million, and then it goes down to \$6 million. That means that when the \$30 million payment is finished in March of 1999, the pension

qui, comme je l'ai dit plus tôt, serait assez prudent pour convaincre Ottawa qu'il était réaliste.

Le sénateur Murray: À quoi servira le prêt que vous allez obtenir du gouvernement fédéral? Je vous pose cette question parce que j'ai lu plusieurs déclarations à ce sujet. Ainsi, selon un communiqué de presse du 9 mai, la ministre a déclaré que:

Le gouvernement du Canada fournira à l'entreprise les prêts remboursables dont elle a besoin pour mettre ce plan à exécution pendant les trois prochaines années, dans le but de parvenir à l'autonomie financière. Ces fonds seront complètement remboursés avec intérêt, a ajouté la ministre MacLellan.

Au même moment, le gouvernement déclarait ceci au sujet du plan approuvé:

Les trois premières années de la période de planification exigeront des crédits totaux de 70,3 millions de dollars, étant donné que les deux dernières années produiront un excédent en espèces de 49,3 millions de dollars. La transformation du déficit en un excédent s'explique avant tout par l'élimination du passif de pensions non capitalisé et l'amélioration des résultats d'exploitation.

Ces deux déclarations sont du 9 et du 10 mai. Dans sa conférence de presse, M. Dingwall avait parlé d'un prêt fédéral de 79 millions de dollars pour financer divers investissements. Finalement, selon le *Chronicle Herald*, vous-même, monsieur Shannon, auriez dit que le prêt de 78 millions de dollars remboursable serait compensé par le passif de pensions non capitalisé accumulé depuis 1967.

À la fin de cette période, vous aurez toujours 79 millions de dollars de passif en plus, n'est-ce pas? Le gouvernement ne fait qu'accroître votre endettement.

M. Shannon: Non. Pendant les trois premières années du plan, nous obtiendrons 79 millions de dollars, soit 10 millions au titre de l'an dernier et le reste pour les trois prochaines années — l'année actuelle et les deux suivantes. Ensuite, nous aurons un excédent de 23 millions de dollars et de 26 millions de dollars, que nous utiliserons pour rembourser notre dette. À la fin de la période de cinq ans dont nous parlons, conformément au plan approuvé par Ottawa, le solde de notre dette auprès du gouvernement sera de 21 millions de dollars.

Le sénateur Murray: Et le passif de pensions non capitalisé aura été réduit?

M. Shannon: Il aura été sensiblement réduit grâce aux paiements que nous aurons effectués. Le passif sera complètement capitalisé en mars 1999, soit trois ans après le début du plan quinquennal.

Le sénateur Murray: J'en reste là pour le moment parce que j'ai besoin de consulter quelqu'un.

M. Shannon: Le document montre que les pensions actuelles coûteront 30 millions de dollars, 30 millions de dollars et 30 millions de dollars, puis 6 millions de dollars. Autrement dit, lorsque nous aurons effectué le dernier paiement de 30 millions de

plan is fully funded, and then we go to \$6 million to meet our current liabilities.

Senator Murray: And you are getting the \$79 million from the government?

Mr. Shannon: If we meet the targets in the plan, the \$79 million will then be, in March of 2001, \$21 million.

Senator Murray: You will have repaid that much after five years.

Mr. Shannon: Yes, sir. Do you understand that?

Senator Murray: I think I can grasp it, Mr. Shannon. I will want to consider it a bit more and ask some questions of other witnesses about it.

You were going to comment on this proposal that we heard, partly from the union but also from the Cape Breton Regional Municipality, and I expect we will be hearing more about it tomorrow when the mayor is here, to the effect that the only way to give you a fighting chance of becoming viable is to have the federal government assume a lot of the unfunded liabilities and other costs — what you called social costs last November — and to wipe the slate clean to that extent. What do you have to say about that?

Mr. Shannon: As I indicated to you, senator, we have to become a financially viable company. To do that, we have to accomplish three things. We have to become profitable, we have to become competitive, and we have to be able to compete with other forms of energy.

We can become profitable if the government wipes out what we call the social costs: the pensions, the workers compensation and the HR strategy. If we wiped that out, we could become a profitable company, because the bottom line would then be a surplus of \$20 million, \$30 million, and so on right through the piece. We would be profitable.

Senator Murray: Your bottom line would be what is now identified as cash flow of pensions.

Mr. Shannon: That would be the bottom line.

The reason for the \$55 million in pensions is that we have pensioned off a number of people who worked with the company and we are giving them pension benefits. That is a responsibility of this company. It is an operational decision to lay them off and to pay them. That is what we do, to the tune of \$55 million. We will have an operating surplus of \$20 million this year. I think we have a responsibility as a corporation to pay our pension liabilities, in exactly the same way as anyone else would have to pay their pension liabilities or their social costs. As a company, this year we will be contributing \$20 million to those pension costs. We are asking the Government of Canada, through its loan, to pick up the balance, or \$35 million. Eventually, we will become self-sufficient and we will be able to pay our own responsibilities. It is important for us to do that. If we can achieve the objectives set out in the plan, we will be able to do that.

dollars, en mars 1999, le régime de pensions aura été complètement capitalisé et nous n'aurons plus que 6 millions à payer pour faire face au passif courant.

Le sénateur Murray: Et vous allez obtenir 79 millions de dollars du gouvernement?

M. Shannon: Si nous atteignons les objectifs fixés dans le plan, les 79 millions de dollars seront tombés à 21 millions de dollars en mars 2001.

Le sénateur Murray: Vous aurez remboursé la différence en cinq ans?

M. Shannon: Oui. Vous comprenez bien?

Le sénateur Murray: Je pense que oui, monsieur Shannon. Je vais cependant y repenser et je poserai peut-être des questions à d'autres témoins là-dessus.

Vous alliez faire des remarques au sujet de la proposition formulée par le syndicat et par la municipalité régionale du Cap-Breton, et je suppose que nous en entendrons parler demain, lorsque nous accueillerons le maire. Il s'agissait du fait que la seule manière pour vous de devenir viable est que le gouvernement fédéral assume une bonne partie du passif non capitalisé et de vos autres coûts — que vous avez appelés coûts sociaux en novembre dernier — afin de remettre les compteurs à zéro. Qu'alliez-vous ajouter à ce sujet?

M. Shannon: Comme je vous l'ai dit, sénateur, il faut que nous devenions viables sur le plan financier. Pour cela, nous devons atteindre trois objectifs: réaliser des profits, être compétitifs, et pouvoir faire concurrence aux autres formes d'énergie.

Nous pouvons faire des profits si le gouvernement nous libère de ce que nous appelons les coûts sociaux: les pensions de retraite, l'indemnisation des accidents du travail et la stratégie des ressources humaines. Si nous n'avons plus à assumer ces dépenses, nous pouvons devenir rentables puisque nos résultats seront excédentaires de 20 millions de dollars, 30 millions de dollars, et ainsi de suite.

Le sénateur Murray: Le critère définitif est ce que l'on appelle la marge d'autofinancement des pensions.

M. Shannon: C'est cela.

La raison pour laquelle nous devons payer 55 millions de dollars de pensions est que nous devons verser des prestations à un nombre élevé d'employés qui ont pris leur retraite. C'est une responsabilité de l'entreprise qui avait décidé de les mettre à pied et de les payer. C'est ce que nous faisons, à concurrence de 55 millions de dollars. Cette année, nous aurons un excédent d'exploitation de 20 millions de dollars. Je pense que l'entreprise a la responsabilité de payer ses pensions de retraite, comme n'importe quelle autre. Cette année, cela va nous coûter 20 millions de dollars. Nous demandons au gouvernement du Canada de nous faire un prêt pour le reste, soit 35 millions de dollars. À terme, nous deviendrons autosuffisants et nous pourrions assumer cette responsabilité totale. C'est important à nos yeux et c'est une responsabilité que nous pourrions assumer si nous atteignons les objectifs établis dans le plan.

Senator Murray: In fairness, I should raise one other question to which I referred in a speech I made in the Senate. It has to do with the numbers in the financial statement for the fiscal year ending March 31, 1995. I noted in my speech that, in the 11-year statistical summary tabled with the annual report that year, mining income was shown as \$13.7 million. Subsequently, that \$13.7 million income turned into a \$7 million loss.

I think some comments were attributed in the media to you, Mr. Shannon, about how this happened. I am still puzzled about how it happened or who decided that this number had to be changed in that way, whether it was the Auditor General or management.

Mr. Buchanan is at the table. Either you or he, or perhaps both of you, can clarify that.

Mr. Shannon: I am not very experienced at talking to the media. However, I believe that from time to time I may have been misquoted or that things I have said may have been taken out of context. I suggest that you do not believe everything you read in a newspaper that is attributed to me, regardless of which paper you read it in.

Senator Murray: That is fair enough.

Mr. Shannon: I would have said that there was a reduction in the development budget at the Phalen mine of \$20 million in the fiscal year you are talking about. I would have then said that there was a \$13 million operating profit in the company. Therefore, if they had met the budget and did the work on development at the Phalen mine, there would not have been a \$20 million reduction in that budget and there would not have been a \$13 million profit. There would have been a \$7-million loss. That was the rationale for my comment.

Senator Murray: However, the number for 1995 is \$13.7 million. It has not been changed.

Mr. Shannon: It has not been changed. That was just a comment I made.

Senator Murray: This report is tabled in Parliament and I am concerned that the report —

Mr. Shannon: The report was never changed. I just made a comment about the \$20 million. If we had spent the money on development at Phalen, we probably would not have had a \$13 million profit but a \$7 million loss.

Senator Murray: So to some extent that is speculative on your part.

Mr. Shannon: Yes, of course it is.

Senator Murray: There is no occasion for you to tell Parliament that that number was wrong when it was tabled?

Mr. Shannon: No.

Senator Murray: Have you discussed this matter with the Auditor General or whoever the appropriate official is?

Mr. Shannon: I cannot remember if I did or not.

Le sénateur Murray: Je me dois de soulever une autre question que j'ai abordée lors d'un discours que j'ai prononcé au Sénat. Il s'agit des chiffres figurant dans l'état financier pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1995. J'ai indiqué en effet à ce moment-là qu'on pouvait lire, dans le sommaire statistique de 11 ans déposé avec le rapport annuel, que les revenus miniers étaient de 13,7 millions de dollars. Ensuite, ces revenus de 13,7 millions de dollars sont devenus une perte de 7 millions.

Je crois me souvenir, d'après des rapports de presse, que vous avez donné des explications à ce sujet, monsieur Shannon. Il faut dire cependant que je n'ai toujours pas compris comment ce changement s'expliquait ou qui, du vérificateur général ou de la direction de l'entreprise, a décidé de transformer un profit en perte.

Pourriez-vous, ou M. Buchanan qui vous accompagne, nous expliquer cela?

M. Shannon: Je n'ai pas l'habitude de parler aux journalistes. Il arrive cependant que mes propos soient mal rapportés ou qu'ils le soient hors contexte. Quel que soit le journal que vous lisez, je vous invite à vérifier les propos que l'on m'attribue.

Le sénateur Murray: D'accord.

M. Shannon: J'ai probablement dit que le budget de mise en valeur de la mine Phalen avait été réduit de 20 millions de dollars pendant l'exercice financier dont vous parlez. J'ai sans doute dit ensuite que l'entreprise avait réalisé un profit d'exploitation de 13 millions de dollars. En conséquence, si les objectifs du budget avaient été atteints et que les travaux de mise en valeur de la mine Phalen avaient été effectués, il n'y aurait pas eu de réduction de 20 millions de dollars de ce budget et il n'y aurait pas eu de profit de 13 millions de dollars. Il y aurait eu plutôt une perte de 7 millions. Voilà l'explication.

Le sénateur Murray: Mais le chiffre de 1995 est 13,7 millions de dollars. Il n'a pas changé.

M. Shannon: Non. C'est simplement une remarque que j'ai faite.

Le sénateur Murray: Ce rapport a été déposé devant le Parlement et je crains que...

M. Shannon: Le rapport n'a jamais été modifié. J'ai simplement fait un commentaire au sujet des 20 millions de dollars. Si nous avions dépensé l'argent prévu pour le développement de la mine Phalen, nous n'aurions probablement pas eu de profit de 13 millions de dollars mais une perte de 7 millions.

Le sénateur Murray: C'était donc une hypothèse que vous formuliez?

M. Shannon: Absolument.

Le sénateur Murray: Vous n'avez aucune raison de dire aujourd'hui que le chiffre fourni au Parlement était faux?

M. Shannon: Non.

Le sénateur Murray: En avez-vous parlé au vérificateur général ou aux parties compétentes?

M. Shannon: Je ne m'en souviens pas.

Senator Graham: I want to welcome Mr. Shannon, Mr. White and Mr. Buchanan to the table and thank them for the thoroughness of their presentation.

Mr. Shannon, when you began, you said that when you went back to Devco you had three objectives. One was to rebuild relations with the Nova Scotia Power Commission, the second was to rebuild the management team, and the third was to develop a corporate plan to take the company into the twenty-first century, if I remember correctly.

I was a bit astonished that you had not mentioned a fourth, and that was to improve relations with the unions. However, I was very happy that, at the end, your final bottom line is to share the responsibility. You said quite categorically that it was time for management to stop blaming the unions and for the unions to stop blaming management.

Against that background, has the level of trust improved between management and the unions in the past few months? How would you categorize the relationship at the present time between management and the unions?

Mr. Shannon: That is a tough question, senator. The reason I did not specifically talk in the opening remarks about the relations between the management and the unions and the company is that that is part of the business plan. There is a very detailed effort in the plan to build a quality management program between the management and the union of the company. It is part of the plan, and it is a central part of the plan, and it must happen in order for the plan to work. If it does not happen, the plan will not work, and we will not be able to achieve the success outlined in the plan, and then someone else will be here talking to you about an orderly shut down of the company.

How do I categorize it? I do not know. The indicators that I showed you earlier about the improvement in overtime, absenteeism and accident rates, and, therefore, workers' compensation, are going in the right direction.

They are going in that direction for several reasons. One is that we are managing a little bit better. The second is that there is an attitude change in the company. Many more people are more understanding about what is happening in the company, know more about it, know the seriousness of the situation, and understand some of the details because of all of the public discussion that went on. The third reason is that there was a change in the workers' compensation program in the province of Nova Scotia. The workers' compensation program is not as generous as it once was. I do not know if that is one of the reasons or not, but probably it would be. Those are some of the reasons why there is an improvement.

Senator Graham: You alluded several times to your cash flow problems. I am curious as to how you handle them. Are you people ever called in by the banks and asked, "What is going on? What will happen?" Do the banks say, "They rely on the good old government, and they know that the government is there"?

Mr. Shannon: We do not rely on the banks. We just rely on the federal government. We get our money from you guys, from

Le sénateur Graham: Je souhaite la bienvenue à M. Shannon, M. White et M. Buchanan, et je les remercie de l'exhaustivité de leur exposé.

Vous avez dit au début, M. Shannon, que vous étiez retourné à la Société de développement du Cap-Breton avec trois objectifs: rétablir les relations avec la Nova Scotia Power Commission, reconstituer l'équipe de gestion et élaborer un plan d'entreprise pour préparer la Société de développement du Cap-Breton au 21^e siècle.

J'ai été un peu surpris de ne pas vous entendre en mentionner un quatrième: améliorer les relations avec les syndicats. J'ai par contre eu le plaisir de vous entendre dire, à la fin de votre exposé, que vous souhaitez un partage des responsabilités. Vous avez affirmé qu'il est temps que la direction et les syndicats cessent de s'accuser mutuellement.

Dans ce contexte, pensez-vous que les relations se sont déjà améliorées entre la direction et les syndicats, ces derniers mois? Comment les qualifieriez-vous aujourd'hui?

M. Shannon: Question difficile, sénateur. La raison pour laquelle je n'ai pas parlé des relations syndicales-patronales dans mes remarques liminaires est que cela fait partie du plan d'entreprise. Nous avons en effet l'intention très précise de bâtir un programme de gestion de la qualité associant la direction et le syndicat. C'est un élément central du plan, et ce dernier n'a aucune chance de succès sans cet élément. Si nous ne réussissons pas à ce chapitre, nous ne pourrions pas atteindre les objectifs fixés dans le plan et quelqu'un d'autre que moi viendra dans cinq ans vous parler de la fermeture ordonnée de l'entreprise.

Comment qualifier les relations aujourd'hui? Je n'en sais rien. Les indicateurs que je vous ai donnés plus tôt montrent qu'il y a déjà eu des améliorations au chapitre des heures supplémentaires, de l'absentéisme et des accidents. Les choses évoluent donc dans le bon sens.

Il y a d'ailleurs plusieurs raisons à cela. L'une est que nous gérons un petit peu mieux nos activités. L'autre est qu'il y a eu un changement d'attitude au sein de l'entreprise. Beaucoup plus de gens comprennent beaucoup mieux ce qui se passe et sont plus conscients de la gravité de la situation, suite aux débats publics. Une troisième raison est que la Nouvelle-Écosse a modifié son programme d'indemnisation des accidents du travail, qui n'est plus aussi généreux qu'autrefois. C'est probablement un facteur, même si je ne peux pas le prouver.

Le sénateur Graham: Vous avez parlé à plusieurs reprises de vos problèmes de trésorerie. J'aimerais savoir comment vous les réglez. Les banques vous appellent-elles parfois pour obtenir des informations sur votre situation? Pensent-elles encore que le gouvernement vous sortira toujours d'affaire?

M. Shannon: Nous ne dépendons pas des banques, seulement du gouvernement fédéral. C'est vous, à Ottawa, qui nous donnez

Ottawa. You keep sending us cheques. The taxpayers send their money to Ottawa, and Ottawa sends it to us in the form of appropriations.

Senator Graham: And they say you will not get a penny more.

Mr. Shannon: This time we got it in the form of a loan, senator. If we meet our business plan, we will be able to repay it.

Senator Graham: You mentioned that on the offshore sales of coal you lost \$23 million in the last fiscal year, and on sales to Nova Scotia Power you lost about \$2 million. Is that due to the world price of coal or to shipping costs or a combination of both? What are the shipping costs? Are they very heavy?

Mr. Shannon: Shipping costs are running between \$5 and \$10 a tonne. It is the international price of coal that is the killer. I do not know if it is the international price of coal or if our mining costs are too high.

Senator Buchanan: I was writing something here. What was the last comment?

Mr. Shannon: The shipping costs, transportation costs, will probably be between \$5 and \$10 a tonne, depending on where the coal is going on the boat.

Senator Graham: I believe you suggested that there were a lot of problems at Phalen. Relatively speaking, are there more problems at Phalen than there are at Prince?

Mr. Shannon: Yes, sir.

Senator Graham: Why?

Mr. White: First of all, Prince colliery is a relatively mature operation. It has been in operation since 1975. It was not successful right off the bat. It was started as a roman pillar operation as one mining method and then went to a second method, but it has been very successful as a retreat long-wall operation right from the beginning.

There are number of factors there. First of all, the conditions in the mine are predictable and have been predictable over a long period of time. The equipment that was selected for the operation in the beginning is the same equipment that we use today. There has not been a lot of change in regard to the mining techniques. The workforce there has been cooperative over the entire period of time. We had some startup problems, but that mine is very consistent and has been very consistent.

Senator Graham: Does that mean that the workforce at Prince, in your judgment, is more cooperative than the workforce at Phalen?

Mr. White: No, senator, I would not put it that way. I would say there has been less reason to change things at Prince than there has been at Phalen. The thing that taxes our relationships with the unions and with all of our employees is the requirement for change in our operation.

Senator Graham: In one of the documents that were circulated, the unions talked about purchasing policy and standardization of equipment. Mr. Shannon, you mentioned that that was something that would be reviewed. They also talked about contracting out, and I believe they suggested that

de l'argent. C'est l'argent des contribuables qu'Ottawa nous envoie.

Le sénateur Graham: Et Ottawa vous a dit que vous n'auriez pas un sou de plus.

M. Shannon: Cette fois, nous avons obtenu un prêt. Si nous atteignons nos objectifs, nous pourrions le rembourser.

Le sénateur Graham: Vous dites avoir perdu 23 millions de dollars l'an dernier sur vos ventes à l'étranger, et 2 millions de dollars sur vos ventes à la NSPC. Est-ce à cause du cours mondial du charbon, des frais de transport ou des deux? Vos frais de transport sont-ils très élevés?

M. Shannon: Ils se situent entre 5 et 10 \$ la tonne. C'est le cours international du charbon qui nous tue. Je dois dire que c'est peut-être aussi le fait que nos frais d'exploitation sont trop élevés.

Le sénateur Buchanan: Veuillez m'excuser, j'étais en train d'écrire quelque chose. Que venez-vous de dire?

M. Shannon: Les frais de transport se situent probablement entre 5 et 10 \$ la tonne, selon le port d'embarcation.

Le sénateur Graham: Vous avez dit qu'il y a beaucoup de problèmes à la mine Phalen. Relativement parlant, y en a-t-il plus là qu'à la mine Prince?

M. Shannon: Oui.

Le sénateur Graham: Pourquoi?

M. White: Tout d'abord, la mine Prince est relativement plus ancienne. Elle est exploitée depuis 1975. Ça n'a pas été un succès dès le départ. La première méthode d'extraction était celle de la colonne romaine, après quoi on a eu recours à une autre méthode, mais nous y avons connu du succès dès le départ avec la méthode d'extraction à reculons le long d'un long mur d'abattage.

Il y a plusieurs facteurs à prendre en considération. Tout d'abord, les conditions d'exploitation de la mine étaient prévisibles, depuis longtemps. Le matériel choisi au début est encore utilisé aujourd'hui. Il n'y a pas eu beaucoup de changements quant aux techniques d'extraction. Le personnel a fait preuve de coopération dès le départ. Certes, nous avons eu quelques difficultés de lancement, mais c'est une mine qui a toujours très bien marché.

Le sénateur Graham: Cela veut-il dire, pour vous, que le personnel de Prince est plus coopératif que celui de Phalen?

M. White: Je ne présenterais pas les choses comme cela, sénateur. Je dirais que l'on a eu moins de raisons de changer les choses à Prince qu'à Phalen. Ce qui cause des tensions dans les relations avec les syndicats et avec les employés, c'est la nécessité de changer les méthodes d'exploitation.

Le sénateur Graham: Dans l'un des documents qui ont été distribués, les syndicats parlent de politique d'achat et de normalisation de l'équipement. Vous avez dit par ailleurs que c'est quelque chose que vous allez examiner. Les syndicats ont aussi parlé de sous-traitance et, si je me souviens bien, ils affirment que

75 per cent of the work that is contracted out could be done by present Devco employees. Would either one of you care to comment?

Mr. White: I should like to finish the first question with just a little point on the difference between Prince and Phalen.

Phalen has had a number of geotechnical issues associated with its operation right from the beginning. The operation has been complicated by the existence of another mine above it which causes operational problems. It has been complicated by the control of water, which is part of that operation, which is not a part of the Prince operation. It has been complicated by our inability to select the proper mining equipment for the operation. There have been many changes in mining equipment as we try to work towards getting it right. Also, at Phalen, we have changed the method of holding the roof up. We are using roof bolts at Phalen as opposed to steel beams in the roof. Phalen has undergone a tremendous amount of change since the beginning. As I said, that is what taxes our relationships with our employees.

With respect to contracting out, we could hire the people and buy the trucks and do these kinds of things ourselves, but it would be quite difficult to do that for the same cost as you can from the private sector. In a normal unionized operation such as ours, there would be a certain amount of work which is done by the regular employees and then other work which is done by outside people. A proper combination of that makes a stronger company in the long run. That benefits the employees and the company ultimately.

Senator Graham: Just looking at the charts, it seems that production per person has gone up at least four times since Devco was created. To me, that is an interesting figure. How does your production per person compare with other mines in Canada or the U.S. or in other countries? I recognize that there are different mining techniques and that there are difficulties in being, in some cases, five miles out under the ocean. How does it compare?

Mr. White: It would not be unusual for a competitor in the United States to produce four times as much product per person as we do. It could be even higher than that. There are some mines in America that produce 7 to 10 million tonnes per year with 500 people which is three times our production with one-third the workforce. Those are also underground operations, not strip mines.

Senator Graham: Is it all because of the nature of the mining?

Mr. White: There are a number of factors, but mining conditions vary greatly. If you look at mines in Europe that are under-ocean or in Germany, where mines are deep and conditions are quite difficult, or in Britain, you will find that many mines with outputs similar to ours have gone out of existence. The mines which are left have outputs that are equal to or better than ours.

Our coal miners must work harder than the average coal miners in order to compete. I think they recognize that. The challenge is to develop an organization which is capable of doing that.

75 p. 100 du travail sous-traité pourrait être effectué par les employés actuels de la Société de développement du Cap-Breton. Qu'en pensez-vous?

M. White: J'aimerais d'abord finir de répondre à la première question en précisant une différence qui existe entre Prince et Phalen.

À Phalen, nous avons connu des problèmes géotechniques dès le départ. Les opérations ont été compliquées par l'existence d'une autre mine, au-dessus, qui cause des problèmes opérationnels. Nous sommes obligés de contrôler les écoulements d'eau, ce qui n'est pas le cas à la mine Prince. En outre, les choses ont été compliquées par notre incapacité de choisir l'équipement minier adéquat. Beaucoup de changements ont dû être apportés à ce chapitre avant de trouver la bonne solution. Finalement, nous avons aussi changé la méthode de soutènement du plafond. Nous utilisons des boulons de soutènement au lieu de poutrelles d'acier. Il y a donc eu beaucoup de changements à Phalen depuis le début. Or, c'est cela qui rend les relations difficiles avec les employés.

En ce qui concerne la sous-traitance, nous pourrions fort bien recruter les gens et acheter les camions pour tout faire nous-mêmes, mais il nous serait très difficile de le faire de manière aussi rentable que le secteur privé. Dans une entreprise normale et syndiquée comme la nôtre, il y a certaines activités qui peuvent être exécutées par les employés et d'autres qu'il est préférable de confier à l'extérieur. Ce qui assure la prospérité de l'entreprise, c'est de trouver la bonne combinaison. C'est cela qui profite en fin de compte aux employés et à l'entreprise.

Le sénateur Graham: En revoyant les tableaux, il me semble que la production par employé a augmenté au moins quatre fois depuis la création de la Société de développement du Cap-Breton, ce qui est intéressant. Pouvez-vous comparer la production par employé à celle des autres mines du Canada, des États-Unis ou d'autres pays? Je sais bien que les techniques minières peuvent être différentes, tout comme les conditions d'exploitation.

M. White: Il n'est pas rare que nos concurrents des États-Unis puissent produire 4 fois plus par employé que nous. Dans certains cas, c'est même encore plus élevé. Il y a certaines mines aux États-Unis qui produisent 7 à 10 millions de tonnes par an avec 500 employés, ce qui est 3 fois notre production avec un tiers de notre personnel. Et je parle ici de mines en sous-sol, pas à ciel ouvert.

Le sénateur Graham: Cela s'explique-t-il uniquement par la nature de l'exploitation?

M. White: Il y a plusieurs facteurs, mais les conditions d'exploitation varient considérablement. On trouve en Europe des mines exploitées sous l'océan ou, en Allemagne, des mines très profondes exploitées dans des conditions très difficiles, et il y a de nombreuses mines qui avaient une production semblable à la nôtre mais qui ont disparu. Celles qui restent produisent au moins autant que nous, sinon plus.

Pour être compétitifs, nos mineurs doivent travailler plus fort que la moyenne. Je pense qu'ils le savent. Le défi est d'élaborer une organisation qui le leur permette.

Senator Graham: Mr. Gillespie, the president of Scotia Synfuels, will appear before this committee tomorrow night. Has Devco looked at synfuels in a serious way, and how do you feel about it?

Mr. Shannon: We have not looked at synfuels since I got involved in this the last time, senator. We looked at it in 1984-85 and it did not seem viable at the time. I do not know where it is today.

Senator Graham: But you might look at it as one of the options?

Mr. Shannon: We might.

Senator Graham: Senator MacEachen and Mr. White raised in passing the whole question of the Donkin mine. It comes up every time we hear the United Mine Workers talk about the future of the mining and coal industry in Cape Breton.

Mr. Shannon or Mr. White, what would you do, if the government said, "Yes, go ahead; here is the money for Donkin, because the estimates range from \$100 million to \$600 million."

Mr. Shannon: How much will you give us, the \$100 million or the \$600 million?

Senator Graham: Supposing someone said, "Here is \$100 million," would you take it and say that Donkin is viable?

Mr. Shannon: Perhaps Mr. White would want to answer this. The problem is that we have a market for the coal we are mining. We must learn how to mine coal at Phalen. We need to reduce our costs. We must increase our output per man-shift. We need to compete on the international market. We must sell, as Senator Murray said, about 700,000 tonnes into the international market and be profitable doing that.

We also have this exercise which we want to do as a recommendation of the Canadian Auto Workers Union, the selective mining process. In order to mine coal at the Donkin mine, we would have to do it using a selective mining process. We have to learn how to do that first. The coal at the top and the bottom of the seam is bad coal. The coal in the centre is good coal, I am told. If we can get that good coal out of the centre without taking the top and the bottom, then we will have a product that we can sell.

We must learn to use the selective mining process at Donkin, but we must also learn how to run a company. We must learn how to become a viable, competitive, coal mining company in order to do that.

Senator Graham: My final question follows on Senator MacEachen's comment on the life of the coal mining in the area. We talk about 20 and 25 years at Prince and Phalen. What are the reserves in the area? If everything works, what are your projections after this five-year plan and on into 20 years or 25 years? What are the reserves if the world markets are there and if Nova Scotia Power continues to live?

Mr. Shannon: There are two kinds of reserves, senator. There is the economic reserve and there is the reserve of the coal mass. Mr. White will speak about the coal mass.

Le sénateur Graham: M. Gillespie, le président de Scotia Synfuels, comparait devant notre comité demain soir. La Société de développement du Cap-Breton a-t-elle étudié sérieusement les carburants synthétiques? Quelle est votre position à ce sujet?

M. Shannon: Nous nous sommes penchés sur les carburants synthétiques la dernière fois que j'occupais ce poste, en 1984-1985, et ils ne paraissaient pas viables à l'époque. Nous n'avons pas revu la question depuis.

Le sénateur Graham: Pourriez-vous envisager cela comme une de vos options?

M. Shannon: Peut-être bien.

Le sénateur Graham: Le sénateur MacEachen et M. White ont parlé de la mine Donkin, qui revient sur le tapis chaque fois que les United Mine Workers parlent de l'avenir des charbonnages du Cap-Breton.

Si le gouvernement vous donnait le feu vert pour la mine Donkin, que feriez-vous? Selon les estimations, les coûts pourraient se situer entre 100 et 600 millions de dollars.

M. Shannon: Combien nous donneriez-vous, 100 ou 600 millions?

Le sénateur Graham: Si l'on vous donnait 100 millions de dollars, pensez-vous que Donkin serait viable?

M. Shannon: M. White voudra peut-être répondre à cette question. Le fait est qu'il y a un marché pour notre charbon. Nous devons apprendre à extraire le charbon de Phalen. Nous devons réduire nos coûts. Nous devons accroître notre production par employé. Nous devons être compétitifs à l'échelle internationale. Comme l'a dit le sénateur Murray, nous devons vendre 7 000 tonnes sur le marché international et faire des profits sur ces ventes.

Nous voulons également mettre en oeuvre l'une des recommandations des TCA, concernant le processus minier sélectif. Si nous voulons exploiter la mine Donkin, il faudra le faire avec un tel processus que nous devrions donc d'abord avoir appris. Le charbon dans la couche supérieure et la couche inférieure de la veine est de mauvaise qualité. C'est dans la couche centrale qu'il est bon, selon ce qu'on me dit. Si nous pouvons extraire cette couche centrale sans toucher aux couches supérieure et inférieure, nous aurons un produit commercialisable.

Il nous faut donc apprendre à utiliser le processus d'extraction sélective à Donkin, mais il nous faut aussi apprendre à gérer l'entreprise. Nous devons apprendre à devenir une société minière viable et compétitive.

Le sénateur Graham: Ma dernière question porte sur la durée de vie des charbonnages du Cap-Breton. On parle de 20 à 25 ans pour Prince et Phalen. Quelles sont les réserves globales? Si tout marche bien, quelles sont vos projections après le plan quinquennal? Si les marchés mondiaux se maintiennent et que la Nova Scotia Power survit, aurions-nous des gisements suffisants pour l'avenir?

M. Shannon: Il y a deux types de réserves, sénateur. Il y a la réserve économique et la réserve en sous-sol. M. White vous parlera de la réserve en sous-sol.

Senator Graham: Will you give us the economic reserves?

Mr. White: The figure that I always use in my mind is that only 5 per cent of the coal in the country is in the Sydney coal fields. Ninety-five per cent of the coal in Canada is not in Cape Breton; it is elsewhere. That is the size of our operation relative to the potential in the rest of the country.

The Phalen colliery, for example, has recoverable reserves of 70 million tonnes. At 3 million tonnes a year, that is 20 to 25 years. The recoverable reserves at Prince are listed as 45 million tonnes. At 1 million tonnes per year, that is 45 years. You are getting pretty deep when you get into that.

We have 70 and 45; that is 115 million tonnes of coal from both operations over the next 20 to 25 years. I do not have the number for what is available in the Donkin mine, but I think it is more than that.

Senator Buchanan: Mr. Shannon knows and others know that, for a long period of time, I lived, slept and dreamt about Devco and the Power Corporation and SISCO. I know a bit about all three.

I want to say at the outset that I have looked at all these figures and I have looked at the various plans. It seems to me that, if you achieve the objectives you have demonstrated tonight, then by the year 2000 your pension liabilities will be reduced; absenteeism will be reduced — and that has been a chore for Devco forever, but you are probably on the right track; and overtime will be reduced — and that, too, has been a long-term problem for Devco. Moreover, new technology and techniques, as Mr. Shannon indicated, will move into Devco.

Years ago Devco was a leader in new technology, as you know, but somewhere in the middle years that dropped off. People like John Terry and his brother started new techniques way back in the 1950s and the 1960s; that was new technology. If you continue with new technologies into the year 2000 and if you carry out everything that you have proposed, there is no doubt that you can achieve the objective of moving from a net funding of minus-\$35 million to a positive of \$23 million and even better than that. Those figures can be achieved if you do all of that.

Over the years, I have sat in on others meetings like this one. Senator MacEachen would have been there. Ed Lumley would have been there. Devco presidents would have been there. Various federal ministers over the years were there. We talked about these things all the time, along with various presidents of the Power Corporation.

Everyone agreed that the future at Devco would be very good. New techniques would be developed. Absenteeism would be reduced and overtime would be reduced. We did not spend too much time on it. Perhaps that is the problem. I did not have much to do with it except as an observer, but we really did not put in too much time on this pension liability. I guess that was something which was not considered at the time. However, there is no doubt in my mind, and I have taken a lot of time to look at all this, that

Le sénateur Graham: Allez-vous nous parler de la réserve économique?

M. White: Le chiffre que j'ai toujours à l'esprit est qu'il n'y a dans les charbonnages de Sydney que 5 p. 100 du charbon existant au Canada. Autrement dit, 99 p. 100 de nos réserves se situent ailleurs qu'au Cap-Breton. Cela vous donne une idée de la taille de nos opérations par rapport au reste du pays.

La mine Phalen, par exemple, a des réserves récupérables de 70 millions de tonnes. Au rythme de 3 millions de tonnes par an, nous avons des réserves pour 20 à 25 ans. À Prince, les réserves sont estimées à 45 millions de tonnes, soit 45 ans au rythme de 1 million par an. Après cela, il faut aller vraiment très profondément.

Nous avons donc 70 et 45 millions de tonnes, 115 millions en tout, pour les 20 à 25 prochaines années. Je ne sais pas quelles sont les réserves de Donkin mais je crois qu'elles sont plus élevées.

Le sénateur Buchanan: M. Shannon sait bien, comme beaucoup d'autres, que j'ai consacré une période de ma vie à la Société de développement du Cap-Breton, à la Power Corporation et à SYSCO. Je connais donc assez bien la situation.

J'ai examiné attentivement vos chiffres et vos plans. Si vous réussissez, vous vous retrouverez en l'an 2000 avec un passif de pensions réduit, avec un taux d'absentéisme moins élevé — et cela a toujours été un boulet pour la Société de développement du Cap-Breton, et avec moins d'heures supplémentaires — ce qui a aussi toujours été un problème pour l'entreprise. En outre, vous allez avoir recours à de nouvelles technologies.

Autrefois, la Société de développement du Cap-Breton était un chef de file sur le plan technologique, comme vous le savez, mais cela a changé. Des gens comme John Terry et son frère ont eu recours à de nouvelles techniques dans les années 50 et 60. Si vous continuez à utiliser les nouvelles technologies jusqu'en l'an 2000 et que vous faites tout ce que vous avez proposé, il ne fait aucun doute que vous pourrez passer de pertes nettes de 35 millions de dollars à des profits de 23 millions ou plus. Ces résultats peuvent être atteints si vous faites tout ce qui est prévu.

J'ai participé au cours des années à de nombreuses réunions comme celle-ci, tout comme le sénateur MacEachen, Ed Lumley, des présidents de la Société de développement du Cap-Breton et des ministres fédéraux. Nous avons beaucoup parlé de ces choses-là, et nous avons aussi discuté avec divers présidents de la NSPC.

Pendant ces réunions, tout le monde convenait que la Société de développement du Cap-Breton avait un avenir brillant car elle allait avoir recours à de nouvelles technologies, elle allait réduire l'absentéisme et les heures supplémentaires, et tout irait bien. Le problème est peut-être que nous n'avons pas étudié la situation d'assez près. Je n'ai pas eu grand-chose à voir avec tout cela, sauf à titre d'observateur, mais je sais que nous n'avons pas accordé beaucoup d'attention à cette question de passif des pensions. Je

this plan would achieve the objective of going from that negative to a positive.

Just going back a bit, for years the great concern in Cape Breton, as Senator MacEachen pointed out, has been the longevity of the coal industry. That is still a matter of grave concern. For instance, I was in Cape Breton on Saturday attending a 90th birthday party. There were people there from New Waterford, Glace Bay, and Sydney Mines, and they were not talking about these plans. They were talking about whether or not there would be a coal industry in the next five to ten years.

Will the industry be there and will it be producing coal, or will Devco be moving over the next number of years to an orderly shutdown of the industry? And we heard that term used tonight. I am not saying you used the term with respect to the next five years, but that phrase was used because that is what people talked about back in the eighties, an orderly shutdown of the coal industry.

That is the biggest concern down in Cape Breton — not all of these figures. The biggest concern is will there be a coal industry in Cape Breton? Will it be viable and will it be there for a long time? The age of the average miner, I think you said, was 45 years. In "X" number of years, it will be up to 49 or 50 years. As those people retire, there will be more people, because, like it or not, mining is a way of life in Cape Breton. It has been since the 1800s. My grandfathers worked in the old Port Morien and Dominion 1A. That goes back a long time. Those mines have all been closed down and replaced by new mines over the years, replaced by number 12, number 11, number 16, Caledonia. They have always been replaced by new mines.

Back in 1979, 1980 and 1981, the concern was whether there would be a viable coal industry. The Power Corporation was moving quickly to get off high-priced oil. Oil had been \$1.50 a barrel and suddenly it shot up to \$10 a barrel and then \$15 a barrel and the cost of electricity in Nova Scotia just skyrocketed. So the question was whether there would be a enough coal to fire up the boilers of Lingan 1, 2, 3, 4, Point Tupper and the Trenton power plant, and eventually, another plant, which had been planned through the eighties for somewhere in Cape Breton and ended up as the fluidized bed plant at Point Aconi. The question was: "Will there be enough coal?"

Everyone at that time was saying that No. 26 would eventually close, and it did, unfortunately because of that disastrous explosion and fire where a lot of people were killed. Everyone knew that the life span of the Lingan colliery was limited. So the question in 1979-80 — and Senator MacEachen will remember this — was whether there would be coal mining in Cape Breton sufficient to look after the needs of the Nova Scotia Power Corporation. The answer was no, there would not be, because Lingan would close in "X" number of years and the new Prince mine, which opened in approximately 1971, only had a life expectancy of about 25 or 30 years. So, to look into the future, everyone said there had to be a new mine.

I am not disputing Mr. Shannon's figures, but I have figures here that indicate that, if you could mine coal between Cape

n'ai cependant aucune hésitation à dire, après avoir longuement réfléchi, que le plan proposé nous permettrait de passer du négatif au positif.

Comme l'a dit le sénateur MacEachen, la survie des charbonnages préoccupe depuis fort longtemps la région du Cap-Breton, et cela n'a pas changé. Je me trouvais par exemple samedi dernier dans la région pour célébrer un quatre-vingt-dixième anniversaire. J'ai rencontré des gens de New Waterford, de Glace Bay et de Sydney Mines qui ne faisaient que parler de vos plans. Tous se demandaient s'il y aurait encore une industrie du charbon dans la région dans 5 ou 10 ans.

Croyez-vous que l'entreprise existera encore dans quelques années ou qu'elle s'oriente vers la cessation ordonnée de ses activités? Cette expression a été utilisée ce soir. Je ne dis pas que c'est ce qui est envisagé pour la période qui suivra le plan quinquennal mais vous savez fort bien que c'est quelque chose dont on parlait déjà dans les années 80.

C'est cela qui intéresse avant tout les gens du Cap-Breton — pas tous vos chiffres. Leur principale préoccupation est de savoir s'il y aura encore une industrie du charbon dans la région. Comme vous l'avez dit, l'âge moyen des mineurs est de 45 ans. Dans cinq ans, il sera de 50 ans. Lorsque ces mineurs prendront leur retraite, il y en aura d'autres pour les remplacer car, qu'on le veuille ou non, les mines sont au centre de la vie de la région. C'est le cas depuis les années 1800. Mes grands-parents travaillaient dans les vieilles mines de Port Morien et de Dominion 1A. Toutes les mines qui existaient autrefois ont été fermées et remplacées par les mines 12, 11, 16, Caledonia. Elles ont toutes été remplacées.

En 1979, 1980 et 1981, on se demandait s'il y aurait une industrie viable du charbon. La NSPC faisait tout son possible pour remplacer le pétrole qui lui coûtait très cher. De 1,5 \$ dollar le baril, le prix venait de passer soudainement à 10 \$ le baril, puis à 15, et le prix de l'électricité avait explosé. La question que l'on se posait alors était de savoir s'il y aurait assez de charbon pour faire marcher les centrales de Lingan 1, 2, 3, 4, de Point Tupper, de Trenton et, plus tard, une centrale qui était prévue pour le Cap-Breton et qui est finalement devenue la centrale à lit fluidisé de Point Aconi.

À l'époque, tout le monde disait que le puits 26 serait fermé et c'est finalement ce qui est arrivé, malheureusement à cause de l'explosion qui a fait beaucoup de victimes. Tout le monde savait que la vie de la mine Lingan était limitée. Donc — et le sénateur MacEachen s'en souviendra — la question en 1979-1980 était de savoir s'il y aurait assez de charbon au Cap-Breton pour approvisionner la NSPC. La réponse était alors que non parce que Lingan allait fermer dans un certain nombre d'années et que la nouvelle mine Prince, ouverte autour de 1971, ne pourrait être exploitée que pendant 25 à 30 ans. Tout le monde pensait donc qu'il allait falloir ouvrir une nouvelle mine.

Je ne conteste pas les chiffres de M. Shannon mais j'en ai vu d'autres selon lesquels, si l'on pouvait extraire le charbon qui se

Breton and Newfoundland, there are about 20 billion tonnes of coal out there. It will never be mined.

Mr. White: I used the word "recoverable."

Senator Buchanan: Unless you do it with islands somewhere between Cape Breton and Newfoundland. That will not happen. However in the Donkin block, in total resources, there are about 3 billion tonnes of coal. It is my understanding that the recoverable amount of that 3 billion tonnes of coal in the Harbour seam of the Donkin block would be somewhere around 25 or 30 per cent of that; so you are looking at a substantial amount of coal in the Donkin block. It is fairly low sulphur coal, about 3.5 to 4 per cent sulphur and about 6 or 7 per cent ash. Is that within the ballpark?

Mr. White: By world standards, that is fairly high sulphur coal.

Mr. Shannon: What you need in order to sell it is 1 per cent.

Senator Buchanan: However, at the wash plant you can wash it down to 1.5 or 1 per cent. That has been done in the past. As I understand, those are the amounts. Having looked at that, we asked the federal government at the time to do some cores off the Donkin seam. At first they did not want to do it, so the province brought in the drill ship in 1979, and the province paid for the drill ship — it was about \$5 million — and drilled all the cores and found the quantity of coal that was there in the Donkin block.

I must say to Senator MacEachen that the province did get the \$4 million or \$5 million back in 1981. I think you repaid the province the amount of money, which was right for you to do.

Senator MacEachen: Naturally.

Senator Buchanan: We did all those core drillings.

The Chairman: I hesitate to interrupt. I just want to remind honourable senators that we do have some time constraints.

Senator Buchanan: I will quit pretty soon. As I recall it, and Senator MacEachen may have a better memory, between 1981 and 1983, two tunnels were drilled to reach coal. The tunnels are there now. The coal is there. Then the tunnels were flooded, which was the right thing to do, to preserve the tunnels or else they would have deteriorated. All I am saying is back then the concern was that coal mines would close, and that in the future, if coal mining was to continue in Cape Breton, there had to be alternatives to those coal mines that were closing.

Tonight you mentioned that Prince has an expectancy of 25 years.

Mr. White: Twenty.

Senator Buchanan: And Phalen about 25 years. I did not think it was that high. I have heard figures ranging anywhere from 10 years to 15 years for each one.

I have been down in mines. We went down in No. 26 and it took us two hours to get to the coal face. The next time I went down, about four years later, it took us 2 and-a-half to three hours

trouve entre le Cap-Breton et Terre-Neuve, on aurait environ 20 milliards de tonnes de réserves. Elles ne seront cependant jamais exploitées.

M. White: J'ai parlé de réserves «récupérables».

Le sénateur Buchanan: À moins que l'on ne trouve des îles entre le Cap-Breton et Terre-Neuve. Sinon, ça ne se fera pas. Par contre, dans la région de Donkin, il y a environ 3 milliards de tonnes de réserves. Je crois comprendre que 25 p. 100 à 30 p. 100 de ces réserves seraient récupérables, dans la veine de Harbour. Il y a donc là un gisement considérable, et il s'agit de charbon à taux relativement faible de soufre, environ 3,5 à 4 p. 100, et à environ 6 à 7 p. 100 de cendre. C'est bien cela?

M. White: D'après les normes mondiales, c'est une teneur en soufre assez élevée.

M. Shannon: Pour que le charbon soit commercialisable, il ne faut pas plus de 1 p. 100.

Le sénateur Buchanan: Mais le lavage permettrait d'en éliminer 1,5 ou 1 p. 100. Cela s'est fait dans le passé. Quoi qu'il en soit, nous avons demandé à l'époque au gouvernement fédéral de prélever des carottes dans la veine de Donkin. Au début, le gouvernement a refusé mais la province s'en est chargée. Elle a fait venir un bateau de forage en 1979, à ses frais — qui furent de l'ordre de 5 millions de dollars — ce qui a permis d'évaluer la quantité de charbon de Donkin.

Je dois dire au sénateur MacEachen que la province a récupéré ses 4 ou 5 millions de dollars en 1981. Je pense que vous avez remboursé cette somme à la province, ce qui était tout à fait juste.

Le sénateur MacEachen: Naturellement.

Le sénateur Buchanan: Nous avons donc fait tous ces forages.

Le président: Je ne voudrais pas vous interrompre mais je voudrais rappeler aux sénateurs que le temps qui nous est imparti est limité.

Le sénateur Buchanan: Je vais bientôt me taire. Si je me souviens bien, mais le sénateur MacEachen a peut-être une meilleure mémoire que moi, deux tunnels ont été percés entre 1981 et 1983. Ils existent encore. Le charbon est là. Ensuite, les tunnels ont été inondés, ce qui était tout à fait normal pour les préserver, sinon ils se seraient détériorés. Tout ce que je veux dire, c'est que la principale préoccupation à l'époque était que les mines de charbon allaient fermer et qu'il allait falloir en ouvrir de nouvelles pour assurer la survie des charbonnages du Cap-Breton.

Ce soir, vous avez dit que la mine Prince serait exploitée pendant 25 ans.

M. White: 20.

Le sénateur Buchanan: Et celle de Phalen, 25. Je ne pensais pas que c'était autant. J'avais entendu parler de 10 à 15 ans pour chacune.

Je suis descendu dans les mines. Je suis descendu au puits 26 où il nous a fallu deux heures pour atteindre la face d'abattage. La fois suivante, 4 ans plus tard, il nous a fallu deux heures et

to get out there. The cost of operating those mines was incredible because of the distance you had to travel even to get to the coal face. You are getting to that point now with Prince and Phalen: as you move out, the costs increase substantially.

Mr. White: It is true that the costs will increase, but we have better transportation systems and better ventilation systems at the new mines, so you cannot compare even Phalen or Prince to the situation at 26.

Senator Buchanan: I am a promoter of the Donkin mine, perhaps because back in 1979-80 we brought the drill ships in. I was convinced, as everyone in the federal and provincial departments were convinced, that it was the right thing to do to have this mine ready to go so that when other mines were closing down this would be the alternative. If what you are saying tonight works, that is fine, over a certain period of time.

The big concern, I think, is what happens after five years? What happens after ten years as the coal peters out in Prince and Phalen and the costs get very high as you move further out under the ocean? Have you examined the costs of mining coal per tonne in Donkin, where you are right at the coal now and it is very close to the surface from the end of these tunnels? When will the cost per tonne of coal to be mined at Donkin be at a point where it is reasonable and right to shut down Phalen and to start at Donkin?

Mr. White: If you included the capital cost of getting Donkin up to where you need to put the transportation systems in, to put the coal haulage systems in, to buy the equipment to get it going, it would not compete right now with the coal at Phalen.

Senator Buchanan: I know that.

Mr. White: We have coal faces staring us right in the face today. We can walk right to them with all the mechanization and all the people, so this plan is designed to capitalize on those two resources that we have today. If we know that the total recoverable reserves from those two operations are in the order of 45 million tonnes and 70 million tonnes for at least 25 years, and if we can mine those two operations efficiently according to this plan over the next five years, then there is no reason to do anything except that in the next five years.

Senator Buchanan: As I mentioned a moment ago, I was down in the tunnels in Donkin when they were drilled. They are flooded now. How long can those tunnels remain flooded and still be viable, if the Donkin mine is to be opened?

Mr. White: Those two tunnels are like two great big cement pipes. They will last a long time in that kind of condition.

Senator Buchanan: I am glad to hear you say that. I think you know that at the time Devco determined the flooding, there was a lot of controversy centred around it. People said, "That is the end of Donkin. They are flooding the tunnels." I did a little research and checked with a few people who told me what you just said, namely that the right thing to do was to flood the mines. It was right to flood those two tunnels and keep them ready.

demie à trois heures pour y arriver. Le coût d'exploitation de ces mines est incroyable à cause des distances qu'il faut parcourir pour arriver à la face d'abattage. On en est à cette étape-là avec Prince et Phalen: à mesure qu'on avance, les coûts augmentent sensiblement.

M. White: C'est vrai, mais nous avons en contrepartie de meilleurs systèmes de transport et de ventilation dans les nouvelles mines. On ne peut même pas comparer Phalen ou Prince aux puits 26.

Le sénateur Buchanan: Je suis un partisan de la mine Donkin, peut-être parce que la province a fait faire les forages en 1979-1980. J'avais la conviction à l'époque, comme tout le monde dans les ministères fédéraux et provinciaux, que la bonne décision était de préparer cette mine pour le jour où les autres devraient fermer. Si ce que vous dites ce soir se confirme, ce sera nécessaire à terme.

Ce que je voudrais savoir, c'est ce qui arrivera au bout de cinq ans. Et aussi ce qui arrivera au bout de 10 ans, lorsqu'il n'y aura plus de charbon à Prince et à Phalen, et que les coûts d'exploitation seront très élevés parce que vous vous éloignerez sous l'océan. Avez-vous calculé les coûts de production du charbon à la mine Donkin, où le gisement est immédiatement accessible et est très proche de la surface, au bout des tunnels? Quand sera-t-il rentable de commencer à exploiter Donkin et de fermer Phalen?

M. White: Si l'on tient compte des investissements nécessaires pour installer des systèmes de transport en surface et en sous-sol, afin de réaliser tous les aménagements nécessaires, la mine Donkin ne peut actuellement être rentable par rapport à celle de Phalen.

Le sénateur Buchanan: Je sais.

M. White: Nous avons aujourd'hui les faces d'abattage à portée de mains et la mécanisation va nous permettre d'appliquer notre plan pour tirer parti des ressources disponibles aujourd'hui. Considérant que le total des réserves récupérables de ces deux mines est respectivement de 45 millions et de 70 millions de tonnes, ce qui permettra une exploitation pendant au moins 25 ans, il n'y a aucune raison d'exploiter autre chose que ces mines-là dans les cinq prochaines années, si nous pouvons le faire aussi efficacement que nous l'envisageons avec ce plan.

Le sénateur Buchanan: Comme je le disais il y a un instant, je suis allé dans les tunnels de Donkin lorsqu'on les perçait. Aujourd'hui, ils sont inondés. Pendant combien de temps croyez-vous qu'ils peuvent rester inondés sans se détériorer, si jamais l'on voulait ouvrir la mine?

M. White: Les deux tunnels sont comme deux gros tuyaux de ciment. Ils resteront longtemps dans le même état.

Le sénateur Buchanan: Je suis heureux de vous l'entendre dire. Vous savez qu'il y a eu beaucoup de controverses lorsque la société a décidé de les inonder. Les gens disaient: «On inonde les tunnels, c'est la fin de Donkin». J'ai cependant vérifié auprès de quelques personnes qui m'ont dit que votre décision était la bonne, c'est-à-dire qu'il fallait inonder les mines. La bonne chose était d'inonder les tunnels pour qu'ils restent en l'état.

I am rather pleased — and I know that Senator MacEachen is interested in hearing this tonight — that Devco has not forsaken the Donkin mine. It is my understanding now that it is the most viable new mine that could be opened in Cape Breton.

Mr. White: There are two intake tunnels there that are as good as any in the world. There is no question about that. There is a lot of coal at the end of them. For example, if there was a problem and they were absolutely needed, they would be much more available than any other resource.

Senator Buchanan: I am glad to hear you say that. I understand that there is a good possibility that in the near future a new mine may be required. Going back into the history of Devco, no one ever thought there would be more than the new Lingan colliery required, but that was false because they had to do Prince. Now you look at the near future and there is a good possibility that the new Donkin mine may be required.

With development coal coming out as a plus, it is anticipated that the cost of completing the Donkin mine ranges up to \$400 million. Back in 1980, the total cost of developing three walls was going to be something in the area of \$240 million, of which I understand about \$100 million has already been spent on the tunnels. You will reduce that through depreciation, but where do you get the figure of \$400 million for a new Donkin mine?

Mr. White: The cost of developing the Phalen colliery, for example, when it was developed, was \$254 million. How many years ago was that? That was in the mid-eighties. It cost \$254 million in the mid-eighties to develop an operation that could produce 2 to 3 million tonnes a year.

Senator Buchanan: However, Donkin can produce up to 3 million tonnes on three walls producing.

Mr. White: But costs have escalated since then. There is a significant cost associated with opening that colliery.

Mr. Shannon: The difference was that we had a different banker in the old days than we have in Ottawa today.

Senator Ghitter: Mr. Shannon and Mr. White, I come from the other side of the country. As a result, I operate with the limitation or disadvantage — or perhaps it is an advantage — of having little knowledge of your area. Although we have lots of coal in Alberta, I have little knowledge of the coal business and specifically the undersea coal business. Furthermore, I have not stayed awake at night, as Senator Buchanan has, worrying about Cape Breton, because I do not know that much about it.

I found it very interesting going through the information that we were given. I think if I read one of the old corporate reports of about ten years ago, produced by others before you, as indeed I have, it would probably differ little from what you said tonight from the point of view of the ingrained optimism in those corporate reports. Those same reports talked in terms of more efficiencies and less labour costs; they said that the next year would be a better year, and on and on.

Je suis assez heureux — et je suis sûr que cela a aussi donné satisfaction au sénateur MacEachen — d'apprendre que la Société de développement du Cap-Breton n'a pas renoncé pour toujours à la mine Donkin. Selon mes informations, ce serait la nouvelle mine la plus viable si l'on décidait d'en ouvrir une autre au Cap-Breton.

M. White: Il y a deux tunnels d'accès qui sont en parfait état. Cela ne fait aucun doute. Et il y a beaucoup de charbon au bout. Il est certain que si l'on avait absolument besoin de ce charbon, à cause de problèmes ailleurs, cette mine serait beaucoup plus facilement exploitable que n'importe quelle autre.

Le sénateur Buchanan: Je suis heureux de vous l'entendre dire. D'après moi, il est fort possible qu'une nouvelle mine soit bientôt nécessaire. Voyez d'ailleurs l'histoire de la Société de développement du Cap-Breton! Personne n'aurait jamais pensé que l'on aurait besoin de plus que la nouvelle mine Lingan, mais c'était une erreur parce qu'il a fallu ouvrir celle de Prince. Aujourd'hui, il y a de bonnes chances que l'on ait besoin, d'ici un certain temps, de la nouvelle mine Donkin.

Avec le type de charbon qui s'y trouve, on prévoit que l'aménagement de la mine pourrait coûter jusqu'à 400 millions de dollars. En 1980, le coût total d'aménagement des trois faces était évalué à 240 millions, et je crois comprendre qu'on en a déjà dépensé 100 pour percer les tunnels. Même en tenant compte de l'amortissement, qu'est-ce qui vous fait penser que l'aménagement d'une nouvelle mine à Donkin coûterait 400 millions de dollars?

M. White: Quand on a aménagé la mine Phalen, il a fallu payer 254 millions de dollars, et c'était au milieu des années 80. Il a fallu investir 254 millions de dollars à cette époque-là pour une mine capable de produire 2 à 3 millions de tonnes par an.

Le sénateur Buchanan: Mais Donkin pourrait aussi produire 3 millions de tonnes avec ses trois faces d'abattage.

M. White: Mais les coûts ont explosé depuis. Ouvrir cette mine coûterait très cher.

M. Shannon: La différence est qu'il y avait à l'époque un autre banquier à Ottawa.

Le sénateur Ghitter: M. Shannon, M. White, je viens de l'autre bout du pays. Je suis donc peut-être un peu désavantagé — mais c'est peut-être le contraire — car je connais fort peu votre région. Bien qu'il y ait beaucoup de charbon en Alberta, je connais fort mal les charbonnages, et encore moins l'exploitation de mines sous la mer. En outre, contrairement au sénateur Buchanan, je n'ai pas fait d'insomnies au sujet du Cap-Breton car je ne connais pratiquement pas la région.

Cela dit, j'ai trouvé vos informations très intéressantes. Si je lisais l'un des rapports annuels produits par la société il y a une dizaine d'années, j'y trouverai probablement des choses peu différentes de celles que vous nous avez dites ce soir, du point de vue de leur optimisme irréductible. Je sais qu'on parlait aussi dans ces rapports de gains d'efficacité et de réduction des coûts de main d'œuvre. On disait que les choses allaient s'améliorer.

During the course of the period since 1968, while each next year would be a "better year," I calculate that since 1968 the taxpayers of Canada have paid approximately \$1.5 billion in order to look forward to that next better year. I then look at your numbers tonight. I appreciate how candid you have been with us and the difficulties that you have had as you have come into this scenario for the second time. However, in trying to understand your numbers, I think there are assumptions in your numbers that are not supported, just as there were many assumptions in the numbers before that were never supported.

I see in your revenue and expenditure forecast, for example, increased revenues. You suggest that revenues will go from \$165 million to \$188 million to \$191 million, and so on, but I do not see any supporting material concerning where those increased revenues are coming from. On top of that, I see that your revenues from your prime source, namely, your sales revenues, will drop in the next few years by 18 per cent. I see that your exports are also dropping. In fact, one of the diagrams we have here shows that your export revenues will be dropping precipitately by choice over the next few years. Under your contract with Nova Scotia Power, I do not know what their commitment is, but the contract comes up for renewal every five years. If they are your main customer and the production is dropping, what production levels will they need? I look at your statements as being based on unverified assumptions. I see no backup in any of the material that I have read up to this point in time. Yet you are now coming forward to say that there is approximately \$70 million that you should like the federal government to pick up in order either to meet your losses or to pay up your social costs. What that really means is that you are replacing one debt with another. You will pay off the funding on your social cost, but that will be a debt to the federal government. I do not see any interest calculations for carrying that loan with the federal government; nor do I see any contingencies within your financial statements.

Every report I have seen has talked in terms such as, "We were looking forward to a good year, but the Phalen mine had this problem. This capital cost came and we were not expecting this." I would expect your financial statement to include a 10 per cent contingency fund for operating costs, because that is probably what you have been facing.

I look at the information and I have a lot of trouble with it, in the sense of understanding it and looking at the veracity of the numbers and the background information. Am I missing something in this context, or are we going on a wing and a prayer on these numbers? Do you have a backup that can be substantiated to support all the numbers you have brought forward?

Mr. Shannon: Mr. Buchanan will deal with the last part of your question. We do have the backup for it. He can deal with that.

Obviously, it is difficult for us to come to Ottawa yet again with cap in hand from Cape Breton to try to get the Canadian taxpayers to continue to support this industry after we have been

Considérant que l'on nous a dit à chaque fois que l'année suivante serait «meilleure», je peux calculer que les contribuables du Canada ont versé environ 1,5 milliards depuis 1968 dans l'attente de cette année meilleure. Pour ce qui est de vos propres chiffres, je conviens que vous avez franchement exposé les difficultés que vous avez rencontrées pour préparer le deuxième scénario, mais je crois que vos chiffres reposent sur des hypothèses qui ne sont pas justifiées, tout comme ceux des années passées.

Je vois par exemple, dans vos prévisions de recettes et de dépenses, que vous envisagez une hausse des recettes. Vous dites qu'elles passeront de 165 millions à 188 puis à 191, mais je ne vois rien dans vos documents qui justifie cette hausse. Pis encore, je vois que les recettes provenant de votre principale source, c'est-à-dire de vos ventes, vont baisser de 18 p. 100 dans les prochaines années. Je constate que vos exportations vont également diminuer. En fait, l'un des graphiques que vous nous avez montrés, révèle que vos revenus d'exportation vont chuter considérablement, et délibérément, au cours des prochaines années. Je ne sais pas quels engagements la Nova Scotia Power Corporation a pris avec vous, mais je sais que le contrat doit être renégocié tous les cinq ans. Si la NSPC est votre principal client, quel devra être votre niveau de production minimum? À mon avis, vos affirmations sont fondées sur des hypothèses non vérifiées. Je n'ai trouvé dans les documents que j'ai lus jusqu'à présent rien qui justifie vos déclarations. Pourtant, vous venez nous dire encore une fois que vous aimeriez obtenir 70 millions de dollars du gouvernement fédéral pour éponger vos dettes ou régler vos coûts sociaux. Au fond, ce que cela veut dire, c'est que vous allez remplacer une dette par une autre. Vous allez capitaliser vos coûts sociaux mais, en contrepartie, vous aurez une dette envers le gouvernement fédéral. Je ne vois dans vos tableaux aucun calcul des intérêts que vous devrez acquitter au gouvernement fédéral. Je ne vois non plus aucune réserve pour éventualités dans vos états financiers.

Dans chaque rapport que j'ai lu, j'ai vu des choses comme celles-ci: «Nous avions prévu une bonne année, mais la mine Phalen a connu des problèmes. Nous avons dû effectuer des investissements que nous n'avions pas prévus». De ce fait, je devrais m'attendre à ce qu'il y ait dans vos états financiers un fonds pour éventualités de 10 p. 100 pour couvrir vos frais d'exploitation exceptionnels, car il y a probablement eu des situations exceptionnelles dans le passé.

J'ai beaucoup de mal à accepter les informations que vous nous avez fournies. J'ai du mal à les comprendre et vous ne m'avez donné aucune information qui en garantisse la véracité. Suis-je passé à côté de quelque chose? Sommes-nous obligés de vous croire sur parole? Avez-vous quoi que ce soit qui justifie les chiffres que vous avez donnés ce soir?

M. Shannon: M. Buchanan répondra à la deuxième partie de votre question car nous avons les données justificatives dont vous parlez.

Sachez bien qu'il nous est difficile de venir encore une fois à Ottawa du Cap-Breton, la casquette à la main, pour demander aux contribuables canadiens de continuer à aider cette industrie, alors

coming here for 30 years and have never achieved what we said we would achieve. It has been a difficult argument to make in Ottawa with the people in the Department of Natural Resources, with the people at Treasury Board, and with the people at the Department of Finance. I will give you two examples of the arguments that we have had.

There was a bad accident at the Phalen mine in November. The roof fell, and immediately a number of people, employees of the company and others in the community, went on a public campaign to open the Donkin mine because of the problems at Phalen. They said that the Phalen mine was not worth continuing to support. They were using that as an argument to encourage the shareholders to support the Donkin mine. At the same time, we were trying to convince the bureaucracy and the political people here in Ottawa to support the company. We were telling them that the Phalen mine would get back into production and would work. That was one difficulty.

People have told me that one of the major problems in this company over the years has been union-management relations. If that is the attitude in the company, how will we ever resolve our problems?

These are some of the arguments we have had with the people. That is why we had to build a plan which was conservative enough and believable enough to convince the people in Ottawa that this can work.

It has not been an easy argument, senator. You have hit the nail on the head. We have had this discussion with many people in this city. We are here tonight because we believe that this plan will work. We believe that we will build a management system that can deliver on this plan. However, it can only happen if two things are achieved. First, we have to get the full cooperation and support of every employee in the company. There is no room in this plan for slackers. Everyone must be working toward the same objective. Second, the federal government of Canada, the provincial government of Nova Scotia and the regional government of Cape Breton have to keep their noses out of it. We have to keep politics out of providing solutions to this company. The solution must be based on the business plan that was accepted and approved by Ottawa without interference from politicians at the federal, provincial or municipal levels.

Those two things must happen. I am here today because I believe that the management of this company can deliver. I believe that the employees of this company will work to support the company in this plan in this time of crisis.

I will now ask Merrill Buchanan to talk to you about the supporting documentation, to explain how we developed all these numbers and why there were increases and decreases in some of the numbers.

Senator Ghitler: I am anxious to hear that, Mr. Shannon, but I think, with the greatest respect, that you would be naive if you expected to keep politics out of this, because one of the reasons for the very existence and continuation of the mine is the social aspect and the impact it has on the Cape Breton community. If there was no concern from the political side for the jobs and the

que cela se fait depuis 30 ans et que nous n'avons jamais réalisé ce que nous avions annoncé. Sachez bien que la cause a été difficile à défendre au ministère des Ressources naturelles, au Conseil du Trésor et au ministère des Finances. Je vais vous donner deux exemples des difficultés que nous avons rencontrées.

Il y a eu en novembre un grave accident à la mine Phalen. Le plafond s'est effondré et un certain nombre de gens, dont des employés de l'entreprise, ont immédiatement entrepris une campagne pour obtenir l'ouverture de la mine Donkin. Ils disaient qu'il ne valait pas la peine de continuer à exploiter Phalen. Ils ont profité de cet accident pour encourager les actionnaires à appuyer Donkin. Au même moment, nous tentions de convaincre la bureaucratie et les politiciens d'Ottawa qu'il fallait aider l'entreprise. Nous leur disions que la production recommencerait bientôt à Phalen, mais il a été difficile de les convaincre.

Des gens m'ont dit que l'un des graves problèmes que connaît l'entreprise depuis des années concerne les relations syndicales-patronales. Si l'entreprise garde la même attitude, comment pourra-t-elle jamais résoudre ce problème?

Voilà certains des arguments que nous avons dû réfuter de la part des sceptiques. C'est pour cette raison que nous avons dressé un plan assez prudent et crédible pour pouvoir convaincre les gens d'Ottawa.

La bataille n'a pas été facile, sénateur. Ce que vous dites est parfaitement cohérent. Nous avons eu ce genre de discussion avec beaucoup de gens à Ottawa et nous sommes ici ce soir parce que nous avons la conviction que ce plan peut marcher. Nous pensons être capables de bâtir un système de gestion garantissant le succès du plan. Cela dit, ce succès dépend de deux choses cruciales. Premièrement, il nous faut la coopération pleine et entière de chaque employé. Dans notre plan, il n'y a aucune place pour les tire-au-flanc. Il faut que tout le monde vise le même objectif. Deuxièmement, il faut que le gouvernement fédéral, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse et le gouvernement régional du Cap-Breton ne mettent pas leur nez dans nos affaires. Il faut laisser la politique en dehors du dossier. La solution doit reposer sur le plan d'entreprise qui a été accepté et approuvé à Ottawa, sans ingérence des politiciens à l'échelle fédérale, provinciale, ou municipale.

Il faut que ces deux conditions soient respectées. Je suis ici aujourd'hui parce que je crois que la direction de l'entreprise peut réussir. Je crois que les employés vont tout faire pour aider l'entreprise à sortir de cette crise.

Je vais maintenant demander à Merrill Buchanan de vous parler des documents justificatifs et de vous expliquer d'où viennent tous les chiffres que nous vous avons donnés.

Le sénateur Ghitler: J'attends ces informations avec beaucoup d'impatience, M. Shannon, mais je dois préciser, malgré tout le respect que je vous dois, que vous seriez bien naïf de croire que les politiciens ne mettront pas leur nez dans vos affaires. En effet, l'une des raisons même de la préservation de la société est son incidence sociale sur la collectivité du Cap-Breton. Si les

societal-cultural aspect of this, which is the political aspect, perhaps the mine would not be in business today. You will never make that divorce. If that is a precondition of your being here, I suggest that it ain't going to fly.

Mr. Shannon: I disagree with that, senator, with due respect. At one time, your argument was valid. However, the circumstances have changed significantly in this country, in our region and in our community. Hospitals and schools are closing and bureaucrats are being laid off across the country. More people are being laid off in Ottawa than in any other town in this country. People who work for the Government of Canada and for the Governments of Nova Scotia and Ontario are being laid off. There is a different attitude now. There is a different atmosphere.

I believe that Minister MacLellan has the resolve to ensure that this company is operated on sound business principles. She has supported the chairman, the president and the board of directors of this company in doing their jobs. If that kind of support continues, I believe that we have a chance to make it work, notwithstanding everything you have said. In the past that was totally true. I believe that Senators Graham, MacEachen and Buchanan would agree with that. There is no question that it was true, but the circumstances have changed.

Senator Ghitter: Then convince me, if you would, that the revenues of this operation in 1997-98 will be somewhere in the area of \$188 million.

Mr. Merrill D. Buchanan, Vice-President, Finance, Development Corporation of Cape Breton: I will comment on three factors in relation to the budget. In terms of the development of the budgets and the supporting detail, when the work was undertaken through last fall and winter, we had gone through the decentralization of the corporation that was mentioned earlier this evening. The development of the budgets for the three operating units — the Prince and Phalen mines and the surface operation — was undertaken at those units. Therefore, the operating people who are going to be responsible for delivering on these budgets have had first-hand involvement in the development of the budgets. All the detail is done site by site and then carried through to bring it into a corporate budget.

In terms of the revenue, the decreases that have been described in respect of Nova Scotia Power pricing are reflected. Those decreases started in 1995-96. We are into the second year now and the projections for 1997-98 reflect the third year of reduction. The dollar increases are really associated with the additional volume that we are showing.

You have commented as well on the matter of contingency. I guess the flip side of that would be what enhancements could be made to the budget. There we did not build in all of the enhancements or items that we think are possible in the corporation. Total quality management was mentioned. If we can put programs such as that in place, there are certainly opportunities for further improvements to these budgets. We see that as the contingency that is available in these budgets. There are

politiciens ne s'intéressaient pas à l'emploi et aux aspects sociaux et culturels de l'entreprise, ce qui relève éminemment du politique, la mine n'existerait peut-être déjà plus aujourd'hui. On ne peut donc jamais faire fi du politique. Si c'est l'une des conditions de votre plan, je puis vous dire qu'il n'ira pas très loin.

M. Shannon: Je ne partage pas votre avis, sénateur, cela dit sans vouloir vous offenser. Certes, votre argument était valide autrefois. Cependant, la situation a beaucoup changé dans le pays, dans la région et dans notre collectivité. Des hôpitaux et des écoles ferment leurs portes, et des fonctionnaires sont mis à pied partout au pays. Il y a plus de gens mis à pied à Ottawa que dans n'importe quelle autre ville du Canada. Le gouvernement du Canada et les gouvernements de la Nouvelle-Écosse et de l'Ontario mettent des gens à la porte. La situation est donc bien différente, et les attitudes aussi.

J'estime que la ministre MacLellan est fermement résolue à ce que l'entreprise soit gérée en fonction de saines pratiques commerciales. Elle a donné son appui au président du conseil d'administration, au conseil lui-même et au président de l'entreprise. Si cet appui se maintient, je crois que nous avons une chance de réussir, malgré tout ce que vous avez dit. Votre argument était peut-être légitime autrefois, et je pense que les sénateurs Graham, MacEachen et Buchanan partagent mon opinion. Aujourd'hui, les circonstances ont beaucoup changé.

Le sénateur Ghitter: Dans ce cas, essayez de me convaincre que les revenus de l'entreprise en 1997-1998 seront de l'ordre de 188 millions de dollars.

M. Merrill D. Buchanan, vice-président, Finances, Société de développement du Cap-Breton: Je vais aborder trois questions relatives au budget. Pour ce qui est de la préparation du budget et des données justificatives, le travail a été entrepris l'automne et l'hiver derniers alors que nous avions déjà commencé la décentralisation dont on a parlé plus tôt ce soir. Le budget des trois unités opérationnelles — les mines Prince et Phalen et les activités de surface — a été élaboré dans ces trois unités. Autrement dit, ce sont les gens qui seront chargés de mettre en oeuvre ces budgets qui ont fourni toutes les données nécessaires à leur élaboration. Tous les détails ont été établis site par site pour être intégrés ensuite au budget global de l'entreprise.

En ce qui concerne les revenus, nous avons tenu compte de la baisse de prix négociée avec la Nova Scotia Power. La baisse a commencé en 1995-1996. Nous en sommes aujourd'hui à la deuxième année et les projections pour 1997-1998 tiennent compte de la troisième année de baisse. Pour ce qui est des hausses, elles proviennent de la hausse de production sur laquelle nous tablons.

Vous avez parlé aussi d'un fonds pour éventualités. Je pourrais répondre en parlant des améliorations que l'on aurait pu apporter au budget. Certes, nous n'y avons pas intégré toutes les améliorations qui nous semblent possibles au sein de l'entreprise. On a parlé tout à l'heure de gestion de la qualité totale. Si nous pouvons mettre en place des programmes de cette nature, il est certain que nous pouvons améliorer encore les chiffres du budget. À nos yeux, c'est la soupape de sûreté dont vous parlez. Et il y a

further measures in the corporation that are possible and not reflected in these budgets.

Senator Ghitter: Would it be possible to get the back-up material that supports this increase in sales? Where will these additional revenues come from, these step-ups? Could you provide us with the back-up material in writing? Could we see the salient details of your agreement with Nova Scotia Power which would be supportive of these increased sales in order that this committee could have a sense of those relationships?

Mr. Chairman, I ask for that information. I think it would be useful.

Senator Stanbury: One of the advantages in my coming on late in the questioning is that most of my questions have been answered. However, I would like to take the opportunity to agree with my colleague Senator Ghitter. He was pointing out how much support George White will need if he is going to pull this off. There is no doubt that he has the ability to do it, from what we have been told about him. We are depending on him, as is everyone else. Mr. Shannon, as chairman, will have to give him a lot of support to ensure that he gets the systems and the management techniques in place to make it possible to carry this forward. It is a major task, perhaps a daunting task, but one that I hope and certainly believe he will be able to fulfil.

Someone else may already have asked this question, but I am concerned about the contract with Nova Scotia Power because of some aspects we have already mentioned, such as the reduction in price toward the end and then the possibility of an alternative fuel being used by them after this contract is over or buying their coal from somebody else because of a lower price. I believe we have already referred to the fact that productivity in the United States is about five times what it is here and that in Australia it is about three times, and so on. There must be a lot of coal out there that is cheaper than what we can produce. The competitive position for Devco in relationship to its one big customer, Nova Scotia Power, is just critical.

There is also the whole question of the environmental problems stemming from the sulphur content and whether we can come up to the environmental standards that have to be met in this modern age. We could also start talking a bit about that relationship with Nova Scotia Power. I am not sure if Senator Murray or someone else wished to get into that, but I will ask the lead question.

Mr. White: We do have a strategic advantage in accordance with sales to that market because there are significant transportation costs from the central United States and up the eastern seaboard in order for our North American competitors to get into the domestic market. Our company also has a strategic advantage in relation to international markets because we are on the Atlantic Ocean. We do not have many things to our advantage, but those two factors are to our advantage.

I know quite a bit about Nova Scotia Power. I worked there for almost six years. I also know quite a bit, or I think I do anyway, about customer service, because that is what I did there for a good part of the time. Whatever we do over the next five years, we cannot allow ourselves or our employees or our stakeholders to

d'autres mesures que prendra l'entreprise mais qui ne figurent pas encore dans ces budgets.

Le sénateur Ghitter: Pourriez-vous nous communiquer les données justifiant cette hausse des ventes? D'où proviendront les revenus supplémentaires? Pourrions-nous voir les détails pertinents de votre entente avec la Nova Scotia Power Corporation qui justifient la hausse des ventes sur laquelle vous comptez, afin de convaincre le comité?

Monsieur le président, je demande ces informations. Je pense qu'elles seraient utiles.

Le sénateur Stanbury: L'avantage que j'ai en prenant la parole en dernier, c'est que les autres ont déjà posé la plupart de mes questions. Je tiens cependant à vous dire que je suis d'accord avec mon collègue, le sénateur Ghitter. Il a parlé tout à l'heure de l'appui dont aura besoin George White pour réussir ce coup. Je ne doute aucunement qu'il en soit capable, considérant ce que l'on nous a dit à son sujet, et nous comptons sur lui, comme tout le monde. M. Shannon devra d'ailleurs lui aussi lui donner son appui pour qu'il obtienne les systèmes et les techniques de gestion nécessaires à ce redressement de l'entreprise. C'est une tâche énorme qu'il entreprend, peut-être même intimidante, mais j'espère et je crois qu'il réussira.

Je m'intéresse moi aussi au contrat négocié avec la NSPC. Certains aspects en ont déjà été mentionnés, comme la baisse des prix vers la fin de la période de cinq ans et la possibilité qu'elle ait recours à d'autres combustibles à l'expiration du contrat, ou à du charbon vendu meilleur marché par d'autres fournisseurs. Quelqu'un a déjà dit que la productivité des mineurs américains est 5 fois supérieure à la nôtre et que celle des mineurs australiens est 3 fois supérieure. Il doit donc y avoir dans le monde beaucoup de charbon coûtant beaucoup moins cher que le nôtre. La compétitivité de la Société de développement du Cap-Breton est absolument cruciale si celle-ci veut conserver son principal client, la Nova Scotia Power Corporation.

On a aussi parlé des problèmes environnementaux résultant de la teneur en soufre du charbon, alors que les normes environnementales sont de plus en plus rigoureuses. Nous pourrions aussi discuter de cette question dans le contexte des relations avec la NSPC. Je ne sais pas si le sénateur Murray ou quelqu'un d'autre souhaitait aborder cette question, mais vous pouvez commencer à y répondre.

M. White: Sur le plan des ventes, nous bénéficions d'un avantage stratégique dans la mesure où nos concurrents nord-américains qui voudraient approvisionner la NSPC devraient assumer de gros frais de transport pour acheminer leur charbon du centre des États-Unis jusqu'à la côte est. Nous bénéficions aussi d'un avantage stratégique sur les marchés internationaux puisque nous sommes sur l'océan Atlantique. Nous n'avons peut-être pas beaucoup d'avantages, mais ces deux-là sont incontestables.

Je connais bien la Nova Scotia Power Corporation. J'y ai travaillé pendant près de six ans. Je connais également très bien, en tout cas je le crois, la notion de service à la clientèle, parce que c'était mon domaine d'activité pendant une bonne partie de cette période. Quoi que nous fassions au cours des cinq prochaines

take that customer for granted. We must provide, and we are providing, I believe, better service now than we ever have to that company. We intend to try to improve that in the future.

We maintain constant contact with the company. I talked to the president of Nova Scotia Power this morning because we had a problem in our operation and I was worried he might have heard something on the news and would not know what was taking place. That happens throughout the entire belly of both organizations. There is a lot of contact there.

Ultimately, coal will represent a commodity to that company, and there will be pressures from an environmental standpoint, not just for sulphur reduction, but for CO₂ reduction and the use of gas and that kind of thing. As the chairman indicated, the Trenton contracts with Nova Scotia Power have been held separately from our main contracts. That has given us a lot of grief. It means that if a gas deal was developed somewhere in the province, that part of our contract would be at risk. They would have the mechanism to do that today if the gas were available.

I do not think those things will strain our relationship, because we will work to develop a very good working relationship. We have a good relationship today, much better than we had a year and a half ago, and that will improve, but there will be major requirements from a number of different perspectives.

As the utility industry deregulates, there will also be financial implications there. The costs of the power plant at Point Aconi, which takes 400,000 or so tonnes of our Prince product, are not on stream yet and are not reflected yet to the full extent in the power bills in Nova Scotia. That must be paid for, and that will put the rates up. They will also try to drive prices down, because they have a big tax bill coming up.

Their cost structure will make a big change. That will be reflected in their trying to push our product price lower. We must be prepared for that. That will typify the relationship. We will try to work to provide better customer service, but ultimately it will come down to whether or not we can provide the commodity they need to run their business at a price they can afford to pay, because they are the customer.

When we were talking about the ability of the workforce to deliver on some of the issues and whether there are any contingencies built into the plan, you might take this as a leap of faith, but the chairman mentioned the problems we had with 7 East, our main production wallface at Phalen. It represents almost two-thirds of the coal we will produce at the mine this year. That wallface had a major incident back in the fall of 1995. An average workforce would have given that situation up for lost.

années, nous ne pouvons absolument pas nous permettre de tenir ce client pour acquis. Et cela vaut aussi pour nos employés et pour nos actionnaires. Nous devons absolument fournir un meilleur service que jamais, et je crois que c'est ce que nous sommes en train de faire. Mais nous avons l'intention de continuer à l'améliorer.

Nous entretenons des contacts réguliers avec la NSPC. Je discutais d'ailleurs ce matin avec son président parce que nous avons eu un problème à la mine et je craignais qu'il n'en ait entendu parler par la presse. J'ai tenu à l'informer moi-même de la situation. Et je puis vous dire qu'il y a des contacts de cette nature à tous les paliers des deux organisations.

En dernière analyse, le charbon n'est qu'une denrée de base pour la NSPC, et les pressions environnementales ne peuvent que s'intensifier, non seulement pour réduire la teneur en soufre mais aussi pour réduire les émanations de CO₂ et pour encourager le recours au gaz naturel. Comme l'a dit le président du conseil, les contrats de Trenton avec la NSPC ont été gérés séparément de nos contrats principaux, ce qui nous a causé beaucoup d'inquiétude. En effet, cela veut dire que ces contrats seraient en danger si quelqu'un dans la province négociait un contrat d'approvisionnement en gaz naturel. Si du gaz naturel était disponible, la NSPC pourrait l'utiliser dès maintenant.

Je ne crois pas que ces choses menacent nos relations, car nous allons travailler pour les améliorer. Les relations sont bonnes aujourd'hui, et bien meilleures en tout cas qu'il y a un an et demi, mais nous allons continuer à les améliorer.

La déréglementation des utilités publiques aura également des conséquences financières. Les coûts de la centrale de Point Aconi, qui absorbe environ 400 000 tonnes du charbon de notre mine Prince, ne sont pas encore comptabilisés et ne se retrouvent donc pas encore en totalité dans les factures d'électricité des Néo-écossais. Lorsqu'on commencera à en tenir compte, les tarifs de l'électricité vont augmenter. La NSPC va donc encore essayer de faire baisser les prix, d'autant plus qu'elle aura bientôt une très grosse facture fiscale à acquitter.

Sa structure de coûts va changer considérablement et elle va donc tenter de faire baisser encore nos prix. Nous devons nous y préparer. Ce sera un facteur inévitable de nos relations. Nous allons faire tout notre possible pour améliorer encore notre service à la clientèle mais, en dernière analyse, la question sera de savoir si nous pouvons ou non fournir à la NSPC le combustible dont elle a besoin à un prix qu'elle est capable de payer, puisque c'est elle notre client.

Nous parlions tout à l'heure de la capacité de notre personnel à fournir ce que nous allons lui demander, et on nous a demandé si nous avions prévu un fonds pour éventualités dans notre budget. Vous direz peut-être que je vous demande de faire un acte de foi, mais le président du conseil évoquait tout à l'heure les problèmes que nous avons eus au puits 7 Est, notre principale unité de production à Phalen. Environ les deux tiers du charbon que produira la mine cette année proviennent de ce puits. Or, c'est là qu'il y a eu un incident grave à l'automne de 1995. Si notre

In fact, a few years ago, we did abandon a wall that was probably not in as bad shape as 7 East was. Our workforce recognized that the life of their operation was at stake. That place was cleaned up. It is ready to go now. It took a long time to get cleaned up. It was not a highly mechanized operation. People worked day and night with shovels and using old-fashioned techniques to get that place cleaned up. Management and unions worked together on that project, but I would bet that the senators in this room did not get one telephone call in relation to that particular project. That work was done, and it was done quietly and reasonably over a long period of time.

I know that deep down in the belly of the organization, the people are there and the will is there to get the job done. You cannot reflect that in these kinds of numbers. As Senator Buchanan said, it is a way of life, and people do step up to the plate, and they have in the past, and they will in the future. You will hear from the unions in the next few days. I would ask you to ask them that question: "Will you step up to the plate?" The time is now for them, and for management as well.

You cannot build that into these kinds of statements, but if you come to Cape Breton, I will take you and show you. If I cannot convince you with the numbers, and we will get you the numbers, I would like to take you there and show you what the people are capable of. That will make the difference. That approach to things, I believe, is the way we have been successful in the past.

Senator Stanbury: That is very encouraging. Thank you very much.

Senator Murray: I support Senator Ghitter's request for more background information on some of these matters. I understand and appreciate what Mr. Shannon has said about political interference and the role of politicians and all the rest of it, but the decision to lend you another \$79 million was essentially a political decision. I say that in defence of politicians, including the ones who are running the show now.

My concern is not with whether it is a political decision or not, but rather whether the decision is well based or is simply more improvisation. I support Senator Ghitter's request for more information because, between the plan that you took to consultation in the spring and the plan you had approved by the government, you found that you could produce 3 million tonnes more in the second plan and sell it. From a de-emphasis on export markets, you are now going to sell somewhere between 700,000 and 1 million tonnes in export markets.

I must say that the first thought that came to my mind when I saw the approved plan was, "Well, they bought a little bit more time." I am not against buying time under the circumstances, but we would all like to think that what is being done here is not improvisation, is not buying time, but rather has a real chance of putting the industry on a basis of long-term viability.

personnel n'avait pas été exceptionnel, on aurait pu renoncer à cette unité de production.

De fait, nous avons abandonné il y a quelques années une face d'abattage qui n'était probablement pas en aussi mauvais état que celle du puits 7 Est. Les mineurs ont réalisé que la survie de l'opération était en jeu. Ils ont fait toutes les réparations nécessaires, ce qui a pris longtemps parce que les opérations n'étaient pas très mécanisées, mais l'unité est aujourd'hui prête à reprendre sa production. Les mineurs ont travaillé jour et nuit avec des pics et des pelles pour remettre la mine en état. La direction et les syndicats ont collaboré à ce projet et je suis prêt à parier que les sénateurs autour de cette table n'ont reçu aucun appel téléphonique à ce sujet. Le travail a été fait, dans le calme et la sérénité, pendant de longs mois.

Je sais que tous les employés de l'entreprise ont la ferme volonté de réussir, mais cela ne peut pas être indiqué par des chiffres. Comme l'a dit le sénateur Buchanan, la mine est un mode de vie au Cap-Breton et les gens n'hésitent pas à se dévouer, comme ils l'ont prouvé dans le passé et comme ils le feront encore à l'avenir. Vous entendrez dans quelques jours des représentants des syndicats. Posez-leur simplement cette question: «Êtes-vous prêts à monter au créneau?» Vous verrez ce qu'ils vous diront.

Voilà le genre de choses qu'on ne peut pas intégrer à des états financiers mais, si vous venez au Cap-Breton, je vous en donnerai la preuve. Nous allons vous donner les chiffres mais, si ceux-ci ne parviennent pas à vous convaincre, j'aimerais que vous veniez chez nous pour voir ce dont les gens sont capables. C'est ça qui fait toute la différence. C'est ça qui nous a permis de réussir dans le passé.

Le sénateur Stanbury: C'est très encourageant. Merci beaucoup.

Le sénateur Murray: J'appuie la demande du sénateur Ghitter au sujet des données justificatives de votre plan. Je comprends bien la position de M. Shannon au sujet de l'ingérence politique mais je dois lui rappeler que la décision de prêter 79 millions de dollars de plus à l'entreprise est une décision éminemment politique. Je dis cela pour défendre les politiciens, y compris ceux qui nous gouvernent aujourd'hui.

Mon problème n'est pas de savoir s'il s'agit d'une décision politique ou non mais plutôt si c'est une décision cohérente et justifiée ou simplement une nouvelle improvisation. J'appuie la demande du sénateur Ghitter car, entre le plan qui a fait l'objet des consultations, au printemps, et celui que vous avez fait approuver par le gouvernement, vous avez constaté que vous pourriez produire et vendre 3 millions de tonnes de plus. Alors que vous envisagiez un certain retrait des marchés d'exportation, vous nous dites maintenant que vous allez vendre entre 700 000 et 1 million de tonnes à l'étranger.

Je vous dirai honnêtement que ma première pensée, lorsque j'ai appris que votre plan était approuvé, a été: «Eh bien, ils viennent de s'acheter un sursis». Je ne suis pas nécessairement contre cela, considérant votre situation, mais nous aimerions tous avoir la conviction que ce que vous allez faire n'est pas de l'improvisation et va plutôt donner à l'entreprise une chance réelle de se redresser.

Mr. Shannon: The only thing I could say to you, senator, is that we will provide the supporting information on the financial statements. When you read through it, you will see that there is justification for the numbers that have been put down.

Senator Murray: Besides the fact that you would have lost money on a part-time operation at Prince, there is a broader strategic objective behind the decision to produce 3 million more tonnes over the period than you intended to produce in the spring consultation.

Mr. Shannon: The plan that we put out for discussion was a draft plan. It was a base-case plan put out for discussion. Several options could have been included in that plan. That plan was never approved by the government. The plan approved by the government was the plan that came about as a result of the discussions around that base case, including some of the options that we outlined.

Senator Murray: The question is: Is it the extra \$79 million that makes plan B possible? Is that the strategic consideration?

Mr. White: From a strategic point of view, if you are looking at a corporate plan and a strategic plan for the Cape Breton Development Corporation, I guess we would have to say that our strategy over the next five years is one of survival. We would all like to grow. We would like to have a bigger company. We would like to be able to set up the company for the future.

Most companies sit down with a group of people, executives, and come up with a strategy to achieve those kinds of objectives. Our strategy revolves around viability, making sure that the company is sound over that five-year period of time, and making sure that the shareholder has confidence in our ability to move into the future. From that perspective, the extra production adds to the company's revenues over the period of time, and it will make the company stronger.

However, from a technical, day-to-day operations point of view, there are only so many things you can do. You could say, "Let us produce more coal," but there are limitations on how you can do that. Development has to be carried out. There are logistics associated with how many machines you have, how many places you can operate in, what the ventilating requirements of the operations are. There are all kinds of limitations. It just so happened in the Prince situation that we were able to select an option which provided revenue to the company at the same time as providing some employment benefits to some of our employees. That suggestion came from consultation, so that is what we decided to do.

In addition to that, the production from Prince, if Phalen does well, also can be leveraged in our organization. It not only benefits the 66 extra people working in Prince; if we get some improvements in the operations at Phalen, it also allows us some leverage at the wash plant and at the international piers, and so on. So we think that was a good decision. That is the strategy behind it.

M. Shannon: Tout ce que je puis vous dire, sénateur, c'est que nous allons vous donner toutes les données justifiant nos états financiers. Quand vous les aurez lus, vous verrez que nos chiffres sont parfaitement légitimes.

Le sénateur Murray: Outre le fait que vous ayez perdu de l'argent sur l'exploitation à temps partiel de la mine Prince, il y a un objectif stratégique plus général derrière la décision de produire 3 millions de tonnes de plus que vous ne l'aviez prévu lors des consultations du printemps.

M. Shannon: Le plan qui a fait l'objet des consultations était une ébauche. C'était un scénario de base que nous avons produit pour susciter un débat. Nous aurions pu y inclure d'autres options. De toutes façons, ce n'est pas le plan qui a été approuvé par le gouvernement. Le plan approuvé est celui qui a été élaboré suite aux discussions suscitées par l'ébauche, et il comprend certaines des options que j'ai exposées ce soir.

Le sénateur Murray: Ma question était la suivante: est-ce la somme supplémentaire de 79 millions de dollars qui rend le plan B possible? Est-ce que c'est cela le facteur stratégique important?

M. White: Du point de vue stratégique, puisque nous parlons de plan stratégique pour la Société de développement du Cap-Breton, je dois vous dire que notre seule stratégie pour les cinq prochaines années est de survivre. Certes, nous aimerions que l'entreprise s'épanouisse et se développe, afin de pouvoir aborder l'avenir en toute confiance.

Dans la plupart des entreprises, les cadres se réunissent pour élaborer la stratégie qui leur permettra d'atteindre des objectifs de cette nature. Notre stratégie à nous est de survivre, d'assurer la viabilité de l'entreprise au cours des cinq prochaines années, et de veiller à ce que notre actionnaire ait la conviction que nous sommes capables de gérer l'entreprise pour l'avenir. De ce point de vue, la production supplémentaire permettrait d'accroître les revenus de l'entreprise sur la période envisagée, ce qui nous rendra plus forts.

Du point de vue technique et opérationnel, cependant, nous ne pouvons pas tout faire. Certes, vous pourriez nous dire de produire plus de charbon mais il y a des limites incontournables à ce chapitre. Il faut faire des travaux de mise en valeur. Il faut résoudre des problèmes de logistique, concernant par exemple le nombre de machines à installer, le nombre de puits à exploiter, les exigences de ventilation, et cetera. Il se trouve simplement que, dans le cas de la mine Prince, nous avons pu choisir une option permettant à l'entreprise d'accroître son chiffre d'affaires tout en garantissant de l'emploi à une partie de notre personnel. Cette suggestion, que nous avons retenue, émane des consultations.

En outre, si la mine Phalen fonctionne bien, la production de Prince profitera au reste de l'organisation. Elle ne profitera pas simplement aux 66 employés supplémentaires qui y travailleront. Si nous pouvons améliorer les activités à Phalen, cela nous permettra d'accroître la rentabilité de l'usine de lavage et des quais internationaux. Nous croyons donc avoir pris la bonne décision. Et vous en comprenez maintenant la stratégie.

Senator Murray: I was glad to hear you say earlier, Mr. White, that Devco does have some competitive advantages in dealing with its primary customer, one of which is that Nova Scotia Power's power plants are —

Mr. White: Strategically located.

Senator Murray: — are very close to your pit-heads for the most part. There is a perception around some places in Nova Scotia that Nova Scotia Power buys Cape Breton coal out of Christian charity, that there is some benevolent attitude on the part of that company towards the Cape Breton coal miner, and that Nova Scotia Power consumers have been subsidizing Nova Scotia coal miners these many years. We do not have time to get into the history of the thing, but I suspect that the relationship has been, like all business relationships, quite up and down over the years, and that you have quite a few competitive advantages, certainly over imported coal, even on price. Is that not true?

Mr. White: We certainly have some competitive advantages in relationship to our ability to serve that customer. We have long-standing contracts with the customer. We have been in business together for many, many years. We understand each other's operations very well. We have never failed to deliver, to my knowledge. That is worth something nowadays in customer-vendor relationships. We already mentioned the transportation. We also work hard to deliver the quality, and we work together with them on the environmental side of things. There are many, many advantages to working together.

Senator Murray: Mr. Shannon looked a bit sceptical when I made the point, and I suppose if you are selling more than 70 per cent of your output to one customer, you know that customer's economics as well as he does. If you do not, Mr. White is there to help you with it, having served on both sides of the table. However, there would surely be some considerable disadvantage for Nova Scotia Power in trying to rely on contracts which would probably be short-term contracts, would there not, with United States coal dealers? There is an exchange rate that we know about. There are shipping costs. There is the reliability factor and so forth.

Mr. Shannon: There are quite a number of people on the board of directors in the Nova Scotia Power Corporation who would disagree with you on that. They have legitimate offers from reputable companies that would supply them with coal on a regular basis for much less than they are paying the Cape Breton Development Corporation.

Senator Murray: So it is Christian charity.

Mr. Shannon: I am not admitting to you that it is Christian charity on behalf of any mainlanders to Cape Bretoners, with all due respect to Senator MacDonald sitting next to you. I still consider him to be from Mabou, although some people have his address as Halifax.

Le sénateur Murray: J'ai été heureux d'apprendre plus tôt, M. White, que la Société de développement du Cap-Breton jouit d'avantages compétitifs dans ses relations avec son principal client, l'un d'entre eux étant que les centrales électriques de la NSPC sont...

M. White: Stratégiquement situées.

Le sénateur Murray: ... dans l'ensemble très proches de vos mines. Certains, en Nouvelle-Écosse, s'imaginent parfois que la NSPC achète le charbon du Cap-Breton par charité chrétienne, parce qu'elle veut faire preuve de bienveillance à l'égard des mineurs du Cap-Breton, et que les consommateurs d'électricité de Nouvelle-Écosse subventionnent les mineurs depuis de nombreuses années. Nous n'avons pas le temps d'entrer dans les détails mais je soupçonne que les relations avec la NSPC, comme toute relation commerciale, ont connu des hauts et des bas au cours des années. Il n'en reste pas moins que vous bénéficiez incontestablement de certains avantages compétitifs par rapport au charbon importé, même sur le plan des prix, n'est-ce-pas?

M. White: Nous avons certainement certains avantages en ce qui concerne notre capacité d'approvisionner ce client. C'est pourquoi nous avons avec lui des contrats qui remontent à très longtemps. Chaque entreprise connaît fort bien les activités de l'autre. À ma connaissance, il n'y a jamais eu de rupture d'approvisionnement, ce qui compte pour quelque chose dans le monde d'aujourd'hui. Vous avez déjà parlé du transport. Soyez certain que nous nous efforçons aussi de livrer du charbon de qualité et que nous collaborons avec la NSPC sur les questions environnementales. Les deux entreprises ont donc de nombreuses raisons de travailler ensemble.

Le sénateur Murray: M. Shannon paraissait un peu sceptique lorsque je suis intervenu, mais je suppose que, si vous vendez plus de 70 p. 100 de votre production à un seul client, vous devez connaître sa situation économique aussi bien que lui. Sinon, M. White est là pour vous l'expliquer, puisqu'il a travaillé des deux côtés de la barrière. Quoi qu'il en soit, la Nova Scotia Power n'aurait sans doute aucun intérêt à dépendre de contrats d'approvisionnement avec des négociants de charbon américains parce que ce seraient probablement des contrats à court terme, n'est-ce-pas? Il y a une question de taux de change qui n'est pas négligeable. Il y a aussi les frais d'expédition, des questions de fiabilité d'approvisionnement, et cetera.

M. Shannon: Je suis sûr qu'il y a bien des membres du conseil d'administration de la NSPC qui ne seraient pas d'accord avec vous là-dessus. Ils ont reçu des offres légitimes de sociétés réputées qui sont prêtes à leur vendre du charbon sur une base régulière à un prix largement inférieur à celui que demande la Société de développement du Cap-Breton.

Le sénateur Murray: C'est donc bien une question de charité chrétienne.

M. Shannon: Je ne suis certainement pas prêt à reconnaître qu'il s'agit de charité chrétienne entre les habitants de la province et les gens du Cap-Breton, malgré tout le respect que je dois au sénateur MacDonald assis à côté de vous. Je considère toujours qu'il vient de Mabou, bien que certaines personnes connaissent son adresse de Halifax.

It is not Christian charity. I would not say that at all. I am just saying that some people on the board of directors think they can get coal supplied to their power plants in Nova Scotia cheaper than they can get coal from the Cape Breton Development Corporation.

Senator Buchanan: Do you really believe that, Mr. Shannon?

Mr. Shannon: I am not here to believe it or disbelieve it. I will not comment on it.

Senator Murray: I have one final question about the famous "social costs."

Mr. Shannon: Yes, sir.

Senator Murray: If Devco were a candidate for privatization today, how much of those social costs do you think the government could realistically expect to be assumed by a purchaser?

Mr. Shannon: Senator, I really do not know much about being in public life, but I do know you really should not comment on hypotheticals.

Senator Murray: You used a number at one point about the cost of an immediate shutdown as being \$900 million. A more orderly shutdown would be \$643 million. How much of that amount would be in ongoing costs which would end up in the lap of the shareholder — pensions and that sort of thing?

Mr. Shannon: Probably about \$380 million, I would think.

Senator Murray: The government would be saddled with that?

Mr. Shannon: That would be a lifetime liability to those people.

Senator Murray: It would be \$380 million out of the \$643 million that it would cost to have what you called an orderly shutdown?

Mr. Shannon: It was listed. Do you have the list there, or do you just have the total?

Senator Murray: I just have the total, but I would be glad to see the list also.

Mr. Shannon: It is around somewhere. It is a public document. We shared it with everyone with whom we talked, senator. It is strange that you would not have a copy of it.

The Chairman: That brings us to the end of our questioning. I want to thank our witnesses for being so patient and thorough and determined in their answers. This information will be very helpful to us in our deliberations. Thank you for coming all this way and for spending this time.

Senators, we reconvene at 9:30 tomorrow morning. Tonight's session was taped by CPAC to be broadcast tomorrow morning. However, because of the length of the session, the broadcast will be postponed to a later date. Tomorrow's session will also be taped.

The committee adjourned.

Il ne s'agit pas de charité chrétienne. Pas du tout. Je dis simplement que certains membres du conseil d'administration de la NSPC croient qu'ils pourraient obtenir du charbon, pour leurs centrales de la Nouvelle-Écosse, à meilleur prix que le charbon de la Société de développement du Cap-Breton

Le sénateur Buchanan: Le croyez-vous vraiment, monsieur Shannon?

M. Shannon: Je n'ai pas d'opinion à exprimer à ce sujet. Je ne ferai aucun commentaire là-dessus.

Le sénateur Murray: Je voudrais poser une dernière question sur les fameux «coûts sociaux».

M. Shannon: Allez-y.

Le sénateur Murray: Si la Société de développement du Cap-Breton devait être privatisée, quelle partie des ces coûts sociaux le gouvernement pourrait-il raisonnablement espérer transférer à un acheteur éventuel?

M. Shannon: Je n'ai pas vraiment l'habitude la vie publique, sénateur, mais je sais qu'il est préférable de ne pas répondre à des questions hypothétiques.

Le sénateur Murray: Vous avez dit, à un certain moment, qu'une fermeture immédiate pourrait coûter 900 millions de dollars. Une fermeture mieux planifiée coûterait 643 millions. Quelle partie de cette somme finirait par être assumée par l'actionnaire, du fait des pensions de retraite, par exemple?

M. Shannon: Probablement 380 millions.

Le sénateur Murray: Ce serait la facture pour le gouvernement?

M. Shannon: Ce serait le passif à vie pour les anciens employés.

Le sénateur Murray: Donc, s'il y avait une cessation ordonnée des activités, le gouvernement devrait assumer 380 millions de dollars sur un total de 643?

M. Shannon: Il y avait une liste. Avez-vous la liste ou simplement le total?

Le sénateur Murray: Simplement le total, mais je serai également heureux de voir la liste.

M. Shannon: Elle est quelque part. C'est un document public. Nous l'avons communiqué à tous nos interlocuteurs. Je suis surpris que vous n'en ayez pas un exemplaire.

Le président: Cela met un terme à cette séance. Je remercie les témoins de leur patience et de la qualité de leurs réponses. Ces informations nous seront très utiles dans nos délibérations. Je vous remercie d'être venus nous rencontrer à Ottawa.

Sénateur, nous reprendrons demain matin à 9 h 30. La séance de ce soir a été enregistrée par le réseau CPAC et devait être diffusée demain matin. Toutefois, comme elle a été assez longue, la diffusion se fera plus tard. La séance de demain sera également enregistrée.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

From the Cape Breton Development Corporation:

Joseph P. Shannon, Chairman of the Board;
George R. White, President and Chief Executive Officer;
Merrill D. Buchanan, Vice-President, Finance.

De la Société de développement du Cap-Breton:

Joseph P. Shannon, président du conseil;
George R. White, président-directeur général;
Merrill D. Buchanan, vice-président, Finances.



Second Session
Thirty-fifth Parliament, 1996

Deuxième session de la
trente-cinquième législature, 1996

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Special
Senate Committee on the*

*Délibérations du comité
spécial du Sénat sur la*

Cape Breton Development Corporation

Société de développement du Cap-Breton

Chair:
The Honourable WILLIAM ROMPKEY

Président:
L'honorable WILLIAM ROMPKEY

Tuesday, May 28, 1996

Le mardi 28 mai 1996

Issue No. 2

Fascicule n° 2

Second Proceedings on:
Study of the Annual Report
and the Corporate Plan of the
Cape Breton Development Corporation

Deuxième fascicule concernant:
Examen du rapport annuel
et du plan d'entreprise de la
Société de développement du Cap-Breton

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS:
(Voir à l'endos)



THE SPECIAL SENATE COMMITTEE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

The Honourable William Rompkey, P.C., *Chair*

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Anderson

Buchanan

De Bané, P.C.

* Fairbairn, P.C. (or Graham)

Ghitter

Gigantès

Landry

* Lynch-Staunton

(or Berntson)

MacDonald (*Halifax*)

Macdonald (*Cape Breton*)

MacEachen, P.C.

Stanbury

* *Ex Officio Members*

(Quorum 3)

LE COMITÉ SPÉCIAL DU SÉNAT SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

Président: L'honorable William Rompkey, c.p.

Vice-président: L'honorable Lowell Murray, c.p.

et

Les honorables sénateurs:

Anderson

Buchanan

De Bané, c.p.

* Fairbairn, c.p. (ou Graham)

Ghitter

Gigantès

Landry

* Lynch-Staunton

(ou Berntson)

MacDonald (*Halifax*)

Macdonald (*Cap-Breton*)

MacEachen, c.p.

Stanbury

* *Membres d'office*

(Quorum 3)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, May 28, 1996

MORNING MEETING

(4)

[English]

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met at 9:32 a.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the Committee present: The Honourable Senators Anderson, Buchanan, Ghitter, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (9)

In attendance: Kevin Kerr, and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

WITNESSES:

Tom Kent, Former Chairman of the Cape Breton Development Corporation.

From the Cape Breton Regional Municipality:

John Coady, Mayor;

Steve Farrell, S. Farrell and Associates.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The Honourable Senator MacDonald (*Halifax*) moved that the Committee print 400 copies of its *Proceedings* and that the Chair be authorized to adjust this number from time to time to meet demand.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Murray moved that the Chair be authorized to direct the research staff in the preparation of studies, analyses, summaries and draft reports.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator MacDonald (*Halifax*) moved that, pursuant to section 32 of the Financial Administration Act, authority to commit funds be conferred on the Chair or in the Chair's absence, the Deputy Chair.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Landry moved that, pursuant to guideline 3:05 of Appendix II of the *Rules of the Senate*, no account be paid by the Committee unless certified in accordance with section 34 of the Financial Administration Act by the Chair, the Deputy Chair or the Clerk of the Committee.

The question being put to motion, it was adopted.

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le mardi 28 mai 1996

SÉANCE DU MATIN

(4)

[Traduction]

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 9 h 32, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Buchanan, Ghitter, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (9)

Également présents: Kevin Kerr et Wolfgang Koerner, chercheurs, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; Michel Patrice, greffier législatif, Direction des comités et de la Législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

TÉMOINS:

Tom Kent, ancien président de la Société de développement du Cap-Breton.

De la municipalité régionale du Cap-Breton:

John Coady, maire;

Steve Farrell, S. Farrell and Associates.

En conformité avec l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 25 avril 1996, le comité poursuit son examen du Rapport annuel et du Plan directeur de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

L'honorable sénateur MacDonald (*Halifax*) propose que le comité fasse imprimer 400 exemplaires de ses témoignages et que le président soit autorisé à modifier ce nombre de temps à autre en fonction de la demande.

La question est mise aux voix et la motion est adoptée.

L'honorable sénateur Murray propose que le président soit autorisé à faire des recommandations au personnel de recherche dans la préparation d'études, d'analyses, de résumés et d'ébauches de rapports.

La question est mise aux voix et la motion est adoptée.

L'honorable sénateur MacDonald (*Halifax*) propose que, conformément à l'article 32 de la Loi sur la gestion des finances publiques, le président ou, en son absence, le vice-président, soit autorisé à engager des fonds.

La question est mise aux voix et la motion est adoptée.

L'honorable sénateur Landry propose que, conformément à la directive 3:05 de l'Annexe II du *Règlement du Sénat* aucun compte ne soit payé par le comité à moins que celui-ci n'ait été reconnu conformément à l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques, par le président, le vice-président ou le greffier du comité.

La question est mise aux voix et la motion est adoptée.

The Honourable Senator Anderson moved that pursuant to Senate guidelines for witnesses' expenses, the Committee may reimburse reasonable travelling and living expenses to no more than two witnesses from any one organization and payment will take place upon application.

The question being put on the motion, it was adopted.

Tom Kent made a statement and answered questions.

The witnesses from the Cape Breton Regional Municipality made a statement and answered questions.

It was agreed, — That the presentation by the Cape Breton Regional Municipality and the video entitled "The Men of the Deeps" be filed with the Clerk of the Committee as *Exhibits 5700-2.35/ C1,2 "2"*.

At 12:03 p.m., the Committee adjourned.

AFTERNOON MEETING

(5)

[English]

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met at 3:35 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the Committee present: The Honourable Senators Anderson, Buchanan, Ghitter, Graham, Landry, MacDonald (Halifax), MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (10)

In attendance: Kevin Kerr and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

WITNESSES:

From the United Mine Workers of America:

Steve Drake, President, District 26;

John McLeod, International Board Member.

From the Canadian Union of Public Employees:

Fraser Morrison, President, C.U.P.E. Nova Scotia;

Michael Baker, President, Local 2046;

Brian Kane, Treasurer, Local 2046;

Kevin MacNeil, National Representative;

Bonnie Ferguson, Research Officer.

From the Canadian Auto Workers:

Lynn Pollock, National Representative;

Bob Gillis, Vice-President, Local 4504.

From Scotia Synfuels Ltd.:

Alastair Gillespie, P.C., President.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee resumed its examination of the

L'honorable sénateur Anderson propose que, conformément aux lignes directrices du Sénat visant les dépenses des témoins, le comité soit autorisé à rembourser un maximum de deux témoins d'une même organisation de frais de déplacement et de subsistance raisonnables, le versement devant être fait sur demande.

La question est mise aux voix et la motion est adoptée.

Tom Kent fait une déclaration et répond à des questions.

Les représentants de la municipalité régionale du Cap-Breton font une déclaration et répondent à des questions.

Il est convenu — QUE la présentation de la municipalité régionale du Cap-Breton et le vidéo intitulé «The Men of the Deeps» soient déposés auprès du greffier du comité en tant que *pièces 5700-2.35/ C1,2 «2»*.

À 12 h 3, le comité s'ajourne.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

(5)

[Traduction]

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 15 h 35, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Buchanan, Ghitter, Graham, Landry, Macdonald (Halifax), MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (10)

Également présents: Kevin Kerr et Wolfgang Koerner, attachés de recherche, Service de recherche, Bibliothèque du Parlement; et Michel Patrice, greffier législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

TÉMOINS:

De la United Mine Workers of America:

Steve Drake, président, district 26;

John McLeod, administrateur international.

Du Syndicat canadien de la fonction publique:

Fraser Morrison, président, S.C.F.P. Nouvelle-Écosse;

Michael Baker, président, section locale 2046;

Brian Kane, trésorier, section locale 2046;

Kevin MacNeil, représentant national;

Bonnie Ferguson, agente de recherche.

Du Syndicat national des travailleurs de l'automobile:

Lynn Pollock, représentante nationale;

Bob Gillis, vice-président, section locale 4504.

De la Scotia Synfuels Ltd.:

Alastair Gillespie, c.p., président.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 25 avril 1996, le comité procède à son examen du rapport

Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The witness(es) from the United Mineworkers of America made a statement and answered questions.

It was agreed, — That the presentation by the United Mineworkers of America be filed with the Clerk of the Committee as *Exhibit 5700-2.35/ C1,2 "3"*.

The witnesses from the Canadian Union of Public Employees made a statement and answered questions.

The witnesses from the Canadian Auto Workers made a statement and answered questions.

At 6:02 p.m., the sitting was suspended.

At 6:18 p.m., the sitting resumed.

Alastair Gillespie, P.C. made a statement and answered questions.

It was agreed, — That the presentation by Scotia Synfuels Ltd. be filed with the Clerk of the Committee as *Exhibit 5700-2.35/ C1,2 "4"*.

At 7:12 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

Les témoins de la United Mine Workers of America font une déclaration et répondent aux questions.

Il est convenu — Que le mémoire présenté par la United Mine Workers of America soit déposé auprès du greffier du comité en tant que *pièce 5700-2.35/ C1,2 «3»*.

Les témoins du Syndicat canadien de la fonction publique font une déclaration et répondent aux questions.

Les témoins du Syndicat national des travailleurs de l'automobile font une déclaration et répondent aux questions.

À 18 h 2, la séance est suspendue.

À 18 h 18, la séance reprend.

Alastair Gillespie, c.p., fait une déclaration et répond aux questions.

Il est convenu — Que le mémoire de la Scotia Synfuels Ltd. soit déposé auprès du greffier du comité en tant que *pièce 5700-2.35/ C1,2 «4»*.

À 17 h 12, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Timothy Ross Wilson

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, May 28, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day at 9:30 a.m. to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (*Chairman*) in the Chair.
[English]

The Chairman: Before we commence our proceedings, we must deal with some housekeeping items. May I have a motion to authorize the printing of 400 copies of the committee's proceedings and that the chair be authorized to adjust this number from time to time to meet demand?

Senator MacDonald: I so move.

The Chairman: Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

I also need a motion that the chair be authorized to direct the research staff in the preparation of studies, analyses, summaries and draft reports.

Senator Murray: I so move.

The Chairman: Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried. Thank you.

Next, I need a motion that, pursuant to section 32 of the Financial Administration Act, authority to commit funds be conferred on the chair or, in the chair's absence, the deputy chair.

Senator MacDonald: I so move.

The Chairman: Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

I require a further motion that, pursuant to the Senate guidelines for witnesses' expenses, the committee may reimburse reasonable travelling and living expenses to no more than two witnesses from any one organization, and payment will take place upon application.

Senator Graham: I so move.

The Chairman: Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried.

May I also have a motion that, pursuant to guideline 3:05 of Appendix II of the *Rules of the Senate*, no account be paid by the committee unless certified in accordance with section 34 of the

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 28 mai 1996

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit ce jour, à 9 h 30, pour poursuivre son examen du rapport annuel et du plan directeur de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.
[Traduction]

Le président: Avant d'entendre les témoins, il nous faudrait régler un certain nombre de questions d'ordre administratif. Je demande une motion autorisant l'impression de 400 exemplaires des procès-verbaux du comité et autorisant par ailleurs le président à modifier ce nombre de temps à autre en fonction de la demande.

Le sénateur MacDonald: J'en fais la proposition.

Le président: Tout le monde est-il d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: La motion est adoptée.

Il me faudrait également une motion autorisant le président à faire des recommandations au personnel de recherche dans la préparation d'études, d'analyses, de résumés et d'ébauches de rapports.

Le sénateur Murray: J'en fais la proposition.

Le président: Tout le monde est-il d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: La motion est adoptée. Merci.

Il me faudrait maintenant une motion autorisant le président, en vertu de l'article 32 de la Loi sur la gestion des finances publiques, à engager des fonds, autorisation qui sera conférée au vice-président du comité en l'absence du président.

Le sénateur MacDonald: J'en fais la proposition.

Le président: Tout le monde est-il d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: La motion est adoptée.

Il me faudrait également une motion autorisant le comité, conformément aux lignes directrices du Sénat relativement aux dépenses des témoins, à rembourser un maximum de deux témoins d'une même organisation de frais de déplacement et de subsistance raisonnables, le versement devant être fait sur demande.

Le sénateur Graham: J'en fais la proposition.

Le président: Tout le monde est-il d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: La motion est adoptée.

Il me faudrait, enfin, une motion selon laquelle, conformément à la directive 3.05 de l'annexe II du *Règlement du Sénat*, aucun compte ne sera payé par le comité à moins d'avoir été reconnu

Financial Administration Act, by the chair, the deputy chair or the clerk of the committee.

Senator Anderson: I so move.

The Chairman: Is it agreed?

Hon. Senators: Agreed.

The Chairman: Carried. Thank you.

I would inform members that we have a review of last night's proceedings in a bullet format, and that will be circulated to you this morning.

Since we have just moved a motion relating to our staff from the Library of Parliament, I should like to take this opportunity to thank them and our communications people, for the work they have done. Senators have had at least three documents from the Library of Parliament, which I personally found very helpful. I think we all did. They were comprehensive and readable. Thank you very much.

Senator MacDonald: Mr. Chairman, I would add that, considering the short time you had to put this documentation together, with the help of the clerk and the research staff, I have rarely seen such a thorough job in my 12 years as a senator.

The Chairman: I would welcome everyone to our second session, particularly Dr. Tom Kent, the former president of the Cape Breton Development Corporation, who has also had a long and distinguished career in Ottawa in a number of influential and important positions. He is a distinguished Canadian in his own right.

If Dr. Kent could make his presentation within 15 minutes, then we could start our questioning. This morning we are operating under some time constraints which was not the case yesterday evening. I want to be as disciplined as possible today. Having said that, I would invite Dr. Kent to make his presentation and thereafter we will ask questions.

Dr. Tom Kent, Former President of the Cape Breton Development Corporation: Needless to say, it is a great pleasure to meet with this Senate committee to try to assist you. However, my ability to do so is somewhat limited in that I resigned from the presidency of Devco 19 years ago and I have never felt that second-guessing one's successors was anything but an indulgence that was likely to be rather frustrating, so I have always tried to avoid it. I am not an expert on the current situation of Devco.

I hope I can clarify the guidelines on which the operation of Devco was set up and perhaps use that as a basis for discussing what can be done now.

As you all know, federal subsidies to Nova Scotia coal began soon after the First World War. They increased in the last year of private operation; in 1967-68, the total was over \$30 million. That, of course, is equivalent to about \$150 million in current dollars. A subsidy of \$150 million in today's dollars for one year's

conforme à l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques par le président, le vice-président ou le greffier du comité.

Le sénateur Anderson: J'en fais la proposition.

Le président: Tout le monde est-il d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: La motion est adoptée. Merci.

Je fais savoir aux membres du comité que nous avons un résumé par points de la séance d'hier soir, et qui vous sera distribué ce matin.

Étant donné que nous venons tout juste d'adopter une motion visant notre équipe de la Bibliothèque du Parlement, je vais profiter de l'occasion pour la remercier ainsi que les gens des communications du travail qu'ils ont fait. Les sénateurs se sont vu remettre au moins trois documents préparés par la Bibliothèque du Parlement, documents que j'ai pour ma part trouvés très utiles. Il me semble que ce doit être le cas de nous tous. Ces documents étaient exhaustifs et très faciles à consulter. Merci beaucoup.

Le sénateur MacDonald: Monsieur le président, j'aimerais ajouter que le greffier et le personnel de recherche n'ont disposé que de très peu de temps pour préparer cette documentation et que j'ai rarement été témoin d'un travail aussi exhaustif dans mes 12 années passées ici en tant que sénateur.

Le président: Je souhaite la bienvenue à notre deuxième séance à tout le monde, et tout particulièrement à M. Tom Kent, ancien président de la Société de développement du Cap-Breton, qui a par ailleurs eu, ici à Ottawa, une carrière longue et distinguée au cours de laquelle il a occupé plusieurs postes d'influence importants. M. Kent est un très éminent Canadien.

Si M. Kent pouvait nous faire sa présentation en l'espace d'une quinzaine de minutes, nous pourrions alors passer aux questions. Ce matin, nous sommes assujettis à certaines contraintes temporelles, ce qui n'était pas le cas hier soir. J'aimerais que nous soyons aussi disciplinés que possible aujourd'hui. Cela étant dit, j'invite maintenant M. Kent à nous faire son exposé, après quoi nous passerons aux questions.

M. Tom Kent, ancien président de la Société de développement du Cap-Breton: Inutile de dire que c'est un grand plaisir pour moi de rencontrer le comité sénatorial en vue d'essayer de l'aider. Cependant, ma capacité de le faire est quelque peu limitée du fait que j'ai démissionné de mon poste de président de Devco il y a de cela 19 ans, et j'ai toujours trouvé qu'il est plutôt frustrant d'essayer de faire des conjectures sur les intentions de ses successeurs et je me suis par conséquent toujours efforcé d'éviter de le faire. Je ne suis pas un expert en ce qui concerne la situation actuelle de Devco.

J'espère pouvoir tirer au clair les lignes directrices qui ont été le fondement du fonctionnement de Devco et m'en servir comme base pour discuter de ce qui pourrait être fait maintenant.

Comme vous le savez tous, les charbonnages de la Nouvelle-Écosse ont commencé à bénéficier de subventions fédérales peu après la Première Guerre mondiale. Celles-ci ont augmenté au cours de la dernière année d'activité privée; en 1967-1968, le total dépassait les 30 millions de dollars, ce qui équivalait, bien sûr, à

operation puts in perspective the costs of Devco. Devco has been expensive but, compared with the cost of the previous support, it has been cheap.

However, even that enormous subsidy was not enough for the private operation, and Dosco decided to quit mining. As you know, the government set up the Donald inquiry in 1966 which agreed with Dosco that the mines could not become economic, but the social disruption of sudden closure was quite unacceptable and Donald therefore produced an ingenious plan for phasing down the mines over 15 years. In that case, the last coal in Cape Breton would have been mined in 1981.

Donald rightly regarded Dosco as an unsuitable agency for that plan and proposed federal ownership, which the federal government of the day accepted, but with some significant modifications. Donald proposed a separate development corporation to promote alternative employment. The legislation did not follow that advice. It set up one corporation for the two purposes. I should emphasize that, in my view, that was crucial.

Donald had prescribed a firm phase-out, whatever was achieved by development. Legislation kept the two programs together and instructed the joint corporation that the operation of coal should take into account progress in providing employment outside the coal-producing industry.

In that spirit, the legislation provided additional flexibility. The phase-down over 15 years, of course, did not remove the need for some new equipment in what were decrepit mines. Donald proposed that that be confined to improving some of the existing mines, and that there be no new mine. The legislation left that option open.

Devco began in March, 1968, with an appallingly awesome task, and the early results were disappointing. I will not go into the reasons for that unless you want to discuss them later. What was important was that by 1971, it was clear that a different approach was needed and, in the winter of 1971-72, there was a reassessment of the Cape Breton problem. In essence, the conclusion was less optimism about alternative employment but more optimism about coal.

Understandably, Devco had rushed into a vigorous conventional promotion of the industry by way of financial incentives to attract footloose industries from outside. That was the conventional wisdom of the time. In practice, the looseness was chiefly in the area of finances. Some venturers took the money, came and soon went, and very little was left to show.

environ 150 millions de dollars actuels. Une subvention de 150 millions de dollars actuels pour une seule année d'exploitation met un petit peu en perspective les coûts de Devco. Devco a coûté cher, mais comparativement au coût du soutien antérieur, c'était une bonne affaire.

Cependant, même cette subvention énorme n'a pas suffi pour une exploitation privée, et Dosco a décidé de cesser son activité minière. Comme vous le savez, le gouvernement a créé la commission d'enquête Donald en 1966, commission qui a convenu avec Dosco que les mines ne pouvaient pas devenir rentables, mais les bouleversements sociaux qu'aurait engendrés une fermeture soudaine ont été jugés tout à fait inacceptables et Donald a par conséquent élaboré un plan ingénieux visant l'abandon graduel des mines sur une période de 15 ans. Dans le cadre de ce plan, c'est en 1981 qu'on aurait sorti le dernier charbon du Cap-Breton.

Donald a, à juste titre, considéré Dosco comme un mauvais candidat pour ce plan et pour le régime proposé de propriété fédérale, que le gouvernement fédéral du jour avait accepté, moyennant certaines légères modifications. Donald a proposé une société de développement distincte chargée de promouvoir l'emploi de remplacement. Le projet de loi n'a pas été conforme à ces conseils. En effet, celui-ci a créé une seule et même société chargée des deux volets. Je tiens à souligner qu'à mon avis, c'était là un élément critique.

Donald avait préconisé un abandon graduel ferme, quels qu'allaient être les résultats sur le plan développement. Le projet de loi maintenait les deux programmes ensemble et demandait à la société mixte de faire en sorte que l'exploitation du charbon tienne compte des progrès enregistrés du côté de l'obtention d'emplois à l'extérieur du secteur charbonnier.

Dans cet esprit, la loi assurait une souplesse supplémentaire. La réduction graduelle sur 15 ans n'éliminait bien sûr pas la nécessité d'équiper les mines délabrées de matériel neuf. Donald a proposé que cela se limite à l'amélioration de certaines des mines existantes mais qu'il n'y ait aucune mine nouvelle. La loi, quant à elle, maintenait cette possibilité.

Devco s'est lancée en mars 1968 dans une entreprise de taille phénoménale, et les premiers résultats ont été décevants. Je ne vais pas en aborder les raisons, à moins que vous ne vouliez qu'on en discute plus tard. L'important est que dès 1971, il était clair qu'il fallait une approche différente, et pendant l'hiver 1971-1972, il y a eu une réévaluation du problème du Cap-Breton. En gros, la conclusion était la suivante: moins d'optimisme face aux emplois de remplacement, mais plus d'optimisme en ce qui concerne le charbon.

Devco, ce qui se comprend, s'était lancée dans une promotion conventionnelle vigoureuse de l'industrie au moyen d'encouragements financiers pour attirer les industries volantes de l'extérieur. C'est ce que voulait la sagesse conventionnelle de l'époque. Dans la pratique, le manque de rigueur était surtout apparent dans le domaine des finances. Certains coentrepreneurs ont pris l'argent, sont venus et sont vite repartis, et il n'en est resté que peu de choses.

That kind of industrial development having failed in the late 1960s, could not be expected to succeed in the less buoyant economic conditions that were emerging in the early 1970s.

There was a shift of emphasis to reliance mainly on developing local entrepreneurship and enterprises with a natural link to Cape Breton resources. That was a surer approach, but a slower one.

On the other side, we stuck our necks out with an economic projection. We argued that the long decline in coal prices was over, that oil and gas prices were sure to rise, that hydro costs were also rising; and that nuclear energy was not proving to be cheap. The trend of energy demand in those circumstances meant that coal had a future.

In 1972, frankly, there was a lot of scoffing at that approach. Fortunately for me, OPEC came not long afterwards and energy prices escalated beyond expectations. However, there was a reservation and that was environmental concerns.

Dirty coal, especially high sulphur coal, was not wanted, even in conditions of high energy demand. Much of Cape Breton coal is high in ash and sulphur. The only washery that the old company had was a very small, run down operation which removed some ash and nothing else. That was not acceptable. We therefore undertook research and development to establish that, with a modern preparation plant, Cape Breton coal could meet excellent market standards.

The best bet for Cape Breton at that time was not a phasing out by 1981, but rather to aim at a stable industry for the next 20 to 25 years. It would be smaller than it had been, but more efficient. I say 20 to 25 years because that is the life one can expect from a modern, high-production, submarine mine. As you know, as you go further out with submarine mining, the costs rise dramatically.

The plan to give some sort of social stability to Cape Breton had another essential element: the introduction of pensions for miners. The old company had not provided pensions. In fact, in the early 1970s all that retiring miners had to look forward to from age 65 was the Canada Pension Plan which, at that time, was very small. We did not introduce a rich pension plan, but I think it is fair to say that it made a great difference to the social environment of Cape Breton. I always argued that most of that pension cost was not really a part of the Devco deficit. The pension miners worked mostly for Dosco, which had made no provision for them. A down-sized industry fulfilling social obligations to former employees of the industry is in fact carrying a burden from the past, not from its present operations. However, the Department of Finance never agreed with that view. They preferred that the Devco operation appear to be expensive.

Ce genre de développement industriel ayant échoué à la fin des années 1960, l'on ne pouvait pas s'attendre à ce qu'il réussisse dans le climat économique moins que porteur qui émergeait au début des années 1970.

Il y a eu un déplacement d'intérêt et l'on a commencé à compter davantage sur le développement d'entreprises et d'entrepreneurs locaux rattachés aux ressources du Cap-Breton. C'était une approche plus sûre, mais plus lente.

De l'autre côté, on a pris des risques avec des projections économiques. L'on a argué que le long déclin des prix du charbon était fini, que les prix du gaz et du pétrole allaient, c'était certain, augmenter, que les coûts de l'énergie hydro-électrique étaient eux aussi à la hausse et que l'énergie nucléaire s'avérerait ne pas être bon marché. La tendance de la demande d'énergie dans ces circonstances signifiait que le charbon avait un avenir.

Bien franchement, en 1972, on s'est beaucoup moqué de cette approche. Heureusement pour moi, l'OPEP n'a pas mis longtemps à surgir et les prix de l'énergie ont augmenté au-delà de toutes les attentes. Cependant, il y avait là une réserve: les considérations environnementales.

L'on ne voulait pas de charbon à forte teneur en soufre, même en situation de forte demande d'énergie. Une part importante du charbon du Cap-Breton a une forte teneur en cendre et en soufre. Le seul lavoir que possédait l'ancienne compagnie était très petit et délabré et se limitait à enlever une certaine partie de la cendre, mais rien d'autre. Cela n'était pas acceptable. Nous avons par conséquent entrepris des travaux de recherche et de développement pour établir qu'avec une usine de préparation moderne, le charbon du Cap-Breton pourrait satisfaire les normes élevées du marché.

La meilleure chance pour le Cap-Breton à l'époque n'était pas une suppression progressive devant s'achever en 1981 mais plutôt l'établissement d'une industrie stable pour les 20 ou 25 années suivantes. Elle serait plus petite qu'auparavant, mais plus efficace. Je dis 20 ou 25 ans car c'est là la durée de vie à laquelle on peut s'attendre pour une mine sous-marine moderne à production élevée. Comme vous le savez, au fur et à mesure que vous vous éloignez des côtes pour pratiquer de l'exploitation minière sous-marine, les coûts augmentent sensiblement.

Le plan visant à assurer une certaine stabilité sociale au Cap-Breton comportait un autre élément essentiel: l'introduction de pensions pour les mineurs. L'ancienne compagnie n'en offrait pas. En fait, au début des années 1970, les mineurs qui partaient à la retraite ne pouvaient espérer toucher, à partir de l'âge de 65 ans, que la pension du Régime de pensions du Canada qui était à l'époque très limitée. Nous n'avons pas offert un régime de pension très riche, mais je pense qu'il serait juste de dire que cela faisait toute la différence dans le contexte social au Cap-Breton. J'ai toujours argué que le gros du coût de ces pensions ne faisait en vérité pas partie du déficit de Devco. Les mineurs à la retraite avaient principalement travaillé pour Dosco, qui n'avait rien prévu du tout pour eux. Une industrie caractérisée par une compression des effectifs et qui s'acquitte d'obligations sociales envers d'anciens employés de l'industrie porte en définitive un fardeau du passé qui ne correspond pas à ses activités en cours.

In 1972, the government approved the new plan. The best of the old mines — number 26 — was to be modernized. There was to be a new Lingan mine, which had been approved earlier, but hardly any work had been done, and no firm plan had been made for it. Instead, that was to be vigorously developed. The other old mines on the south side of the Sydney harbour were to be closed. The decision about the one on the north side, Princess, was postponed while there was exploratory drilling in the nearby Point Aconi area. That was fairly satisfactory. In 1974, we began the development of the new Prince mine in place of Princess.

For a time, at least, the results were pretty satisfactory. By 1977, output-per-man shift had doubled compared with the 1960s. In 1977, the operating deficit was down to \$11.5 million despite \$13.5 million in pension and retirement leave costs. In fact, Devco was then returning a profit to the treasury because we had persuaded the Nova Scotia Power Corporation to pay for coal the firm equivalent of what oil would otherwise cost. At that point the federal government was subsidizing imported oil very generously. I argued that the Department of Finance should pay us for our coal what it would have paid for oil. Needless to say, I did not win that argument. However, at that point, it was fair to say that Devco was contributing to the national economy in every sense. It was also an important spin-off for Cape Breton. Arrangements were made with NSPC that led to the development of the large Lingan generating plant.

However, we knew that we had only bought time. By sometime in the 1990s, Lingan and Prince would be old mines. The way the national economy had begun to go from the mid-1970s on, it was impossible to be strongly optimistic about new industries for Cape Breton. The question was this: Would there still be coal mines after Lingan and Prince and the rehabilitated number 26 became old mines in the 1990s?

We began the essential move for long-term planning, which was that coal under the sea, which in the past had always been a matter of speculation until the miners got there, must be explored in advance. We decided to imitate the oil industry and do offshore drilling for the first time. That was undertaken in 1977-78. Some of the results were encouraging. They confirmed that Lingan and Prince probably could have fairly long working lives, and it indicated extensive, thick seams off Donkin.

I must emphasize that what I say from now on is only an outsider's view.

Cependant, le ministère des Finances n'a jamais accepté ce point de vue. Il a préféré que les activités de Devco donnent l'impression d'être coûteuses.

En 1972, le gouvernement a entériné le nouveau plan. La meilleure des anciennes mines — soit la mine numéro 26 — devait être modernisée. Il devait y avoir une nouvelle mine à Lingan, approuvée antérieurement, mais presque aucun travail n'avait été fait et il n'existait aucun plan définitif. Il s'agissait de s'attaquer vigoureusement à la tâche. Les autres vieilles mines du côté sud du port de Sydney allaient être fermées. La décision au sujet de celle située du côté nord, la mine de Princess, a été reportée en attendant les résultats du forage exploratoire dans la région voisine de Point Aconi. Les résultats ont été plutôt satisfaisants. En 1974, on a entrepris le développement de la nouvelle mine de Prince à la place de Princess.

Pendant un certain temps en tout cas, les résultats ont été relativement satisfaisants. En 1977, la production par quart-homme a doublé par rapport à ce qui avait été enregistré dans les années 1960. En 1977, le déficit d'exploitation avait été ramené à 11,5 millions de dollars en dépit de coûts de pensions et de congés de retraite de 13,5 millions de dollars. En fait, Devco rapportait un profit au Trésor, car nous avions convaincu la Nova Scotia Power Corporation de payer le charbon l'équivalent de ce qu'aurait coûté le pétrole. À l'époque, le gouvernement fédéral subventionnait très généreusement le pétrole importé. J'avais argué que le ministère des Finances pouvait nous verser pour notre charbon ce qu'il aurait payé pour du pétrole. Inutile de dire que je n'ai pas gagné. Cependant, à ce moment-là, il était juste de dire que Devco contribuait dans tous les sens du terme à l'économie nationale. Cela amenait par ailleurs au Cap-Breton des retombées importantes. Des arrangements ont été négociés avec la NSPC en vue du développement de la grosse centrale électrique de Lingan.

Cependant, nous savions que nous n'avions fait qu'acheter du temps. À un moment donné dans les années 1990, Lingan et Prince seraient considérées comme de vieilles mines. Vu la façon dont l'économie nationale a commencé à se comporter à partir du milieu des années 1970, il était impossible d'être très optimiste quant à de nouvelles industries pour le Cap-Breton. La question était la suivante: y aurait-il toujours des mines de charbon une fois que Lingan et Prince et l'ancienne mine numéro 26 réhabilitée seraient devenues de vieilles mines dans les années 1990?

Nous avons pris un pas décisif en faveur de la planification à long terme: en effet, le charbon se trouvant sous la mer, qui avait toujours, jusqu'à ce que les mineurs s'y intéressent, fait l'objet de spéculations, doit faire l'objet d'exploration à l'avance. Nous avons décidé d'imiter l'industrie pétrolière et avons pour la toute première fois fait du forage au large des côtes. C'était en 1977-1978. Certains des résultats ont été encourageants. Ils ont confirmé que Lingan et Prince pourraient vraisemblablement avoir des durées de vie utiles relativement longues et ont signalé l'existence de filons houillers assez épais au large de Donkin.

Je m'empresse de souligner que ce que je vais dire à partir de maintenant ne correspond qu'à la vision de quelqu'un de l'extérieur.

In 1981, the tunnels to get out to the Donkin coal would be gone. My private view was that that was a bit premature. I was not sure the drilling had been as extensive as the scope of the project called for. However, at that time, the attitude of Devco management had become expensive in a number of ways. The extremes of the late 1970s had been encouraging. The 1980, the deficit had been only \$10.5 million, which in constant dollars was minute compared with the past. That was after \$17.5 million in PRL and pension costs.

However, problems quickly intervened. In 1981, Devco was hurt by a prolonged strike, embittered by the corporation's switch to an expensive management style. By 1982, the general economic recession was a reality and was compounding the effects of the worldwide disruption in the steel industry, which had begun in the late 1970s, and it had dramatically weakened the market for coke and coal. The greatest setback was the disaster in number 26. That was, of course, a Westray type of disaster with a loss of life, but it compelled the closure of the source of the best coal in Cape Breton. All that had been invested in the modernization of that mine was lost.

To make up that loss as quickly as possible, Devco decided to develop the Phalen mine. That decision, I assume, was a basic factor in the abandonment of the Donkin project.

My impression is that Devco has since been living from hand to mouth without a long-term plan for a reasonably stable coal industry — hence, the present situation.

Other lessons from the past can be applied. First, to go back to 1967, there was then very little unemployment nationally. Nevertheless, the government — and I think it is fair to say the public generally — accepted that the social disruption of sudden closure of the mines was unacceptable. If that was true then, then it is much more so now. At that time, at least, there was a decent chance of jobs by going down the road; now there is not even that.

The obligation to do everything possible to sustain employment in Cape Breton, in practice, means, to a substantial degree, mining employment. Legally, of course, Devco no longer has the obligation since the separation of industrial development; but it would seem to me that it is the government's obligation nonetheless.

We ought to be in a position to know whether Donkin is the best bet. If there are technical doubts, as there may well be, they should be resolved by immediate further drilling, drilling which, in my view, should have been done years ago. It is no use saying, with respect, that the government just does not have the money for such development. Government finds the money for what it wants to do, for example, by bribing the Atlantic provinces to harmonize sales taxes with the GST.

En 1981, les tunnels pour atteindre le charbon de Donkin allaient être partis. J'estimais pour ma part que c'était quelque peu prématuré. Je n'étais pas convaincu que le travail de forage avait été aussi exhaustif que l'aurait réclamé l'envergure du projet. Cependant, à l'époque, l'attitude de la direction de Devco était à bien des égards devenue très coûteuse. Les extrêmes de la fin des années 1970 avaient été encourageants. En 1980, le déficit n'avait été que de 10,5 millions de dollars, ce qui, en dollars constants, était minuscule comparativement au chiffre enregistré par le passé. Ce chiffre, c'était après les 17,5 millions de dollars en congés de retraite et en pensions.

Cependant, des problèmes ont très vite surgi. En 1981, Devco a été durement frappée par une grève prolongée, envenimée par le choix par la corporation d'un style de gestion coûteux. En 1982, la récession économique générale était une réalité et est venue aggraver les effets du bouleversement mondial de l'industrie de l'acier, qui avait commencé à la fin des années 1970, et avait gravement affaibli le marché du coke et du charbon. Le plus sérieux revers fut la catastrophe dans la mine numéro 26. Ce fut une catastrophe du genre de celle de Westray, avec pertes de vies, et cela amena la fermeture de la source du meilleur charbon du Cap-Breton. Tout ce qui avait été investi dans la modernisation de la mine fut perdu.

Pour récupérer le plus rapidement possible cette perte, Devco a décidé de développer la mine de Phalen. Je suppose que cette décision a été l'un des principaux facteurs dans l'abandon du projet de Donkin.

Mon impression est que depuis, Devco vit plus ou moins au jour le jour, sans plan à long terme pour une industrie charbonnière raisonnablement stable, d'où la situation qui existe à l'heure actuelle.

D'autres leçons du passé peuvent être appliquées. Tout d'abord, pour remonter à 1967, il n'y avait à l'époque que très peu de chômage à l'échelle nationale. Néanmoins, le gouvernement — et je pense qu'il serait juste de dire que c'était également le cas du public — avait convenu que les bouleversements sociaux résultant d'une fermeture soudaine des mines étaient inacceptables. Si c'était le cas à l'époque, alors ça l'est d'autant plus aujourd'hui. À l'époque, les gens avaient au moins de bonnes chances de se trouver un emploi en s'éloignant un petit peu de chez eux. Aujourd'hui, il n'y a même plus cela.

L'obligation de faire tout ce qui est possible pour soutenir l'emploi au Cap-Breton signifie, dans la pratique, dans une large mesure, soutenir des emplois dans le secteur minier. Légalement, bien sûr, Devco n'a plus cette obligation depuis la séparation de la Division du développement industriel. Mais il me semble que cette obligation appartient néanmoins au gouvernement.

Nous devrions être en mesure de savoir si Donkin offre les meilleures perspectives. S'il existe quelques doutes techniques, comme ce peut fort bien être le cas, alors il faudrait les résoudre en procédant immédiatement à de nouveaux travaux de forage, travaux qui, selon moi, auraient dû être entrepris il y a de cela des années. Sauf le respect que je vous dois, il ne sert à rien de dire que le gouvernement n'a tout simplement pas les moyens de payer cela. Le gouvernement trouve l'argent qu'il lui faut pour faire ce

I am not saying that the Donkin project is feasible because I just do not know if it is. However, I am saying that we should be absolutely sure whether or not it is. As I understand, there has been some talk that, if it is feasible, privatization is the answer. Against the history of subsidized private industry, that would be an incredible situation. If Donkin is at all a dubious prospect for the government, it is even more so for serious private investment.

The only kind of privatization I can imagine is through some Westray-type of venturer who thought it could get sufficiently good terms from the government to make money by high-grading the mines for a few years and then walking away. That would be the last thing to contribute to the resolution of Cape Breton's social problems.

Like it or not, history has created a public commitment to ensure that, if the industrial community of the coal field area of Cape Breton must continue to on decline, then it should at least do so with civilized gradualism. That is the minimum, and I would hope, of course, that we could do better than that.

The Chairman: You see before you, Dr. Kent, a star-studded cast. If Cape Breton were the venue for the National Hockey League, this would be Team Canada. On both sides of the table we have a great deal of experience and knowledge. I know I need not introduce the players to you.

Senator MacEachen: Thank you, Mr. Kent, for your presentation. Your appearance here gives me an opportunity to say a word about your contribution to the country, a contribution which has been outstanding, particularly in the field of social development and social policy.

Insofar as Cape Breton is concerned, a great debt of gratitude is owed to you, though it is not generally understood or known, because of steps you took regarding pensions for coal miners. You pointed out the situation that prevailed in the early 1970s; that a coal miner retiring at age 65 had no support except the meagre Canada Pension Plan. The steps which were taken with respect to pension benefits have changed the perspective of those about to retire.

Having said that, I should like you to go into a little more detail on the pension arrangements, how they developed, and how you view them today. I would ask particularly about the funding of the pension plans. Is it now, in your view, legitimate for Devco itself to bear some responsibility for the pensions of those who have been employed over the period when Devco had control of the operations? I take your point in drawing a distinction between the Dosco employees and the present employees, most of whom began their careers with Devco.

qu'il veut faire, et je songe notamment au graissage de patte qu'il a dû faire pour obtenir des provinces atlantiques qu'elles harmonisent leurs taxes de vente avec la TPS.

Je ne dis pas que le projet de Donkin est faisable, car je ne suis pas en mesure de me prononcer là-dessus. Cependant, ce que je dis c'est qu'il nous faudrait savoir avec certitude s'il est ou non faisable. D'après ce que j'ai compris, ce que d'aucuns disent, c'est que s'il est faisable, la réponse, c'est la privatisation. Ce serait là une situation incroyable vu que la toile de fond c'est une longue histoire d'industrie privée subventionnée. Si Donkin est une entreprise douteuse pour le gouvernement, elle l'est encore plus pour les investisseurs privés sérieux.

Le seul genre de privatisation que je puisse imaginer ce serait qu'un coinvestisseur du type Westray, pensant pouvoir obtenir auprès du gouvernement des conditions suffisamment bonnes pour pouvoir se faire de l'argent en écrémant les mines pendant quelques années pour ensuite partir, se lance dans l'affaire. Mais ce n'est pas cela qui contribuerait quoi que ce soit à la résolution des problèmes sociaux du Cap-Breton.

Que cela plaise ou non, l'histoire a créé un engagement public pour veiller à ce que, si la communauté industrielle des terrains houillers du Cap-Breton doit poursuivre son déclin, alors elle doive au moins le faire avec un gradualisme civilisé. C'est là le minimum, et j'espère, bien sûr, que l'on puisse faire mieux que cela.

Le président: Monsieur Kent, vous voyez devant vous tout un aréopage. Si le Cap-Breton était le siège de la Ligue nationale de hockey, alors ce serait l'Équipe Canada. Il y a énormément d'expérience et de connaissances des deux côtés de la table. Je sais qu'il n'est pas nécessaire que je vous présente les joueurs.

Le sénateur MacEachen: Merci de votre présentation, monsieur Kent. Votre comparution ici me donne l'occasion de dire quelques mots au sujet de votre contribution au pays, contribution qui a été tout à fait remarquable, surtout dans le domaine du développement social et de la politique sociale.

En ce qui concerne le Cap-Breton, on vous doit beaucoup: cela n'est pas généralement compris ni connu, mais vous avez pris un certain nombre de mesures relativement à la création de pensions pour les mineurs. Vous avez fait état de la situation qui existait au début des années 1970: à l'époque, un mineur qui prenait sa retraite à l'âge de 65 ans ne pouvait compter que sur une très maigre pension au titre de Régime de pensions du Canada. Les mesures que vous avez prises relativement aux prestations de retraite ont modifié la perspective de ceux qui approchent de la retraite.

Cela étant dit, j'aimerais que vous nous entreteniez davantage des arrangements de pension, de la façon dont ceux-ci ont été élaborés et de la façon dont vous les percevez aujourd'hui. Je vous inviterais à nous renseigner tout particulièrement sur le financement des régimes de pension. Aujourd'hui, selon vous, est-il légitime pour Devco d'assumer une certaine responsabilité à l'égard des pensions de ceux qui ont été à son emploi pendant la période au cours de laquelle Devco était responsable des opérations? Vous avez fait une distinction entre les employés de

Mr. Kent: Thank you for your kind words, Senator MacEachen. It is nice hear them, particularly from the driving force in the creation of the Cape Breton Development Corporation and the laird of the constituency where I lived for some years.

I apologize that I cannot give up-to-date details on the size of the present pension plan. One of its important provisions was that the benefits would be escalated on the same principles as the Canada Pension Plan. It was a non-contributory plan based on service in the industry, whether with the former employer or with Devco. That was crucial at the beginning. Additional pension was allowed on a contributory basis, if so desired.

I have forgotten the exact figures now. It was not an enormously rich pension, but it was certainly enough to make, as you suggested, senator, a very considerable difference to the retiring miner.

At the time it was introduced almost all the costs represented the costs of the past, so to speak, and therefore it was my view that they were not properly a charge against the current operations of the corporation. That would be less true now since more of the workforce has been employed during Devco's years. However, even with the present downsizing, a large part of the pension cost is still a cost attributable to the past and I would therefore argue that it should be distinguished from the current operating losses of the corporation.

I understand there has been talk about the necessity of funding which is a favourite concept of people who apply the ideas of private insurance to public insurance. That obligation belongs ultimately and inescapably to the government. It makes no sense at all as a charge on the current operations of Devco.

Senator MacEachen: On that important point, there is now a corporate plan proposed in which the corporation itself must meet the so-called "unfunded" liabilities, including the pensions. It raises the question of why a corporation like the Cape Breton Development Corporation should not be expected to discharge its obligations to its employees. It also raises the question of why, in the spirit of solidarity, the present coal miners should not make a contribution to their former colleagues who are now in retirement.

Yesterday, Senator Buchanan made the point that coal mining was a way of life. Certainly it has a culture of its own. One of the aspects of that culture, at least in my opinion, was the sense of solidarity that existed among the miners. In the old days, they called each other "brother." Members of the UMW were "brothers."

Dosco et les employés actuels, dont la plupart ont commencé leur carrière avec Devco.

M. Kent: Merci, sénateur MacEachen, de vos mots gentils. Cela m'a fait plaisir de les entendre, surtout de la bouche de la force motrice de la création de la Société de développement du Cap-Breton et du laird de la circonscription dans laquelle j'ai vécu pendant de nombreuses années.

Je regrette de ne pas pouvoir vous fournir des renseignements à jour sur la taille actuelle du régime de pension. L'une des dispositions importantes est que les prestations devaient augmenter en fonction des mêmes critères que ceux appliqués dans le cadre du Régime de pensions du Canada. Il s'agissait d'un régime non contributif fondé sur les années de service dans l'industrie, que ce soit avec Devco ou l'employeur précédent. Cela était absolument critique au début. Les travailleurs pouvaient, s'ils le désiraient, obtenir des droits de pension supplémentaires moyennant contribution.

Je ne me souviens pas des chiffres exacts. Ce n'était pas une pension extrêmement généreuse, mais c'était en tout cas suffisant pour que cela fasse toute la différence pour le mineur qui prenait sa retraite, comme vous l'avez laissé entendre, sénateur.

À l'époque de son introduction, la quasi-totalité des coûts correspondait à des coûts du passé, si je puis dire, et c'est pourquoi j'ai pensé qu'il n'était pas normal de les imputer aux activités en cours de la corporation. Ce serait moins vrai aujourd'hui, étant donné qu'une part plus importante de l'effectif est composée de personnes qui ont été employées à l'époque de Devco. Cependant, même avec la compression d'effectifs actuelle, une part importante des coûts de pension correspond à des coûts attribuables au passé, et j'arguerais par conséquent qu'il conviendrait de la distinguer des pertes d'exploitation actuelles de la société.

D'après ce que j'ai compris, on a beaucoup parlé de la nécessité de financement, ce qui est l'un des concepts préférés des gens qui appliquent les idées de l'assurance privée à l'assurance publique. Cette obligation revient en dernière analyse et de façon incontournable au gouvernement. Il n'est pas du tout logique d'imputer cela aux activités actuelles de Devco.

Le sénateur MacEachen: Au sujet de cette question importante, il existe une ébauche de plan directeur en vertu de laquelle la société elle-même doit assumer ce que l'on appelle le passif non capitalisé, y compris les pensions. Cela soulève la question de savoir pourquoi l'on ne devrait pas s'attendre de la part d'une société comme la Société de développement du Cap-Breton qu'elle s'acquitte de ses obligations envers ses employés. Cela soulève également la question de savoir pourquoi les mineurs actifs ne devraient pas, en vertu d'un esprit de solidarité, verser des contributions à leurs anciens collègues, qui sont maintenant à la retraite.

Hier, le sénateur Buchanan a dit que l'activité minière était un mode de vie. Elle a une culture propre. L'un des aspects de cette culture, à mon avis en tout cas, était cette solidarité qui existait entre mineurs. Autrefois, ils s'appelaient «camarades». Les membres de l'UMW s'appelaient «camarades».

Drawing upon that view, is it a good thing to ignore that spirit of solidarity and say that the current corporation has no responsibility for those who served for many years and who are now in retirement? Where do you draw the line, if a line is to be drawn?

Mr. Kent: You draw the line in relationship to the period of service. Clearly there is no obligation on this corporation to continue to pay pensions to those whose "entitlement," which is admittedly established, is based on their work in the industry before Devco. They are now, obviously, a diminishing group. To me, that seems perfectly clear.

It must be recognized that the industry has continued to be significantly downsized. To ask the present miners to pay the cost of the pensions, even of those who retired relatively recently, is to ask them to carry quite an exaggerated burden in relation to the number of miners now working to pay for it.

Obviously, one would have to make a fairly complicated decision as to what portion of the total pension cost is fairly charged to the industry now. I am not suggesting that it should be entirely eliminated, but I think the charge, which is, fairly, a cost to the corporation and to its present miners — its very much reduced number of miners — is only a small proportion of the total cost.

Senator MacEachen: I appreciate that answer because it acknowledges that the corporation and the current miners have some responsibility to their colleagues, to their brethren, to their friends and to the community. That obligation can be modified to take into account these other considerations, including former employees of Dosco and, possibly, a portion of the pension costs that have developed as a result of the rapid downsizing of the workforce.

Mr. Kent: Yes.

Senator MacEachen: I ask this question with the expectation that possibly it is not a fair one, but sometimes questions are not fair. Have you had an opportunity to look at the current corporate plan?

Mr. Kent: No. I am sorry, senator, I have not. As far as I know, it has not been widely distributed. It certainly has not reached me.

Senator MacEachen: We will try to provide you with a copy. Perhaps you can read it at your leisure. If you have any comments about it, the committee would certainly be glad to hear them.

The Chairman: I will ask the clerk to send you a copy, Mr. Kent. You might want to reply to us.

Mr. Kent: I would be happy to do so.

Senator Murray: To the welcome extended by Senator MacEachen, I would add, for the benefit of colleagues, that Mr. Kent is also a fairly recent author of two books, which I commend to colleagues. One is a memoir, largely of his days in Ottawa, called *A Public Purpose*, which was written some years ago; and the other is called *Getting Ready for 1999*. Both are

Dans ce contexte, est-ce une bonne chose d'ignorer cet esprit de solidarité et de dire que la société actuelle n'a aucune responsabilité envers ceux qui ont servi pendant de nombreuses années et qui sont maintenant à la retraite? Où faut-il tracer la limite, si limite il y a?

M. Kent: Vous tracez la limite relativement à la période de service. Il est clair que cette société n'a aucune obligation de continuer de verser des pensions à ceux dont les «droits», qui sont, j'en conviens, établis, s'appuient sur leur travail dans l'industrie avant Devco. Évidemment, il s'agit là d'un groupe qui est en train de rétrécir. Cela me semble parfaitement clair.

Il importe de reconnaître que l'industrie a continué de voir ses effectifs se comprimer. Demander aux mineurs d'aujourd'hui de payer le coût des pensions des autres, ne serait-ce que de ceux qui ont pris leur retraite relativement récemment, c'est leur demander de porter un trop lourd fardeau étant donné le nombre de mineurs qui travaillent toujours aujourd'hui et qui auraient à payer.

Bien évidemment, la détermination de la part du coût total des pensions qui devrait revenir à l'industrie à l'heure actuelle est une chose très complexe. Je ne dis pas que cela devrait être entièrement supprimé mais je pense que la contribution, qui est un coût pour la société et pour ses mineurs — qui sont en nombre très réduit —, ne correspond qu'à une faible proportion du coût total.

Le sénateur MacEachen: J'apprécie cette réponse car elle reconnaît que la société et que les mineurs actuels ont une certaine responsabilité envers leurs collègues, leurs camarades, leurs amis et leur communauté. Cette obligation peut être modifiée pour tenir compte de ces autres considérations, notamment les anciens employés de Dosco et, peut-être, une portion des coûts de pension qui est attribuable à la rapide réduction de la main-d'oeuvre.

M. Kent: Oui.

Le sénateur MacEachen: Je pose la question qui suit tout en sachant qu'elle n'est peut-être pas très juste, mais c'est une chose qui arrive. Avez-vous eu l'occasion d'examiner le plan d'entreprise en vigueur?

M. Kent: Non. Je m'excuse, sénateur, mais je ne l'ai pas vu. Que je sache, il n'a pas fait l'objet d'une distribution très vaste. En tout cas, il n'est pas venu jusqu'à moi.

Le sénateur MacEachen: Nous tâcherons de vous en fournir un exemplaire. Vous pourrez peut-être le lire. Si vous aviez par la suite quelques commentaires à faire à son sujet, le comité serait heureux de les connaître.

Le président: Je demanderai au greffier de vous en envoyer une copie, monsieur Kent. Vous voudrez peut-être alors nous communiquer vos réactions.

M. Kent: Avec plaisir.

Le sénateur Murray: J'aimerais ajouter aux mots de bienvenue prononcés par le sénateur MacEachen, ce pour la gouverne de nos collègues, que M. Kent est également l'auteur de deux livres assez récents que je vous recommanderais de lire: premièrement ses mémoires autobiographiques, chroniquant surtout son séjour à Ottawa, intitulés *A Public Purpose*, écrits il y a quelques années

very interesting reading. I must caution senators that Mr. Kent does not spare the Senate.

Mr. Kent: I just want it to be elected.

Senator Murray: That is pretty radical for us.

Senator MacEachen: Not for this Senate!

The Chairman: For the benefit of those listening, perhaps you could tell us the publisher and where it is available.

Senator Murray: I believe the publisher of *A Public Policy* is McGill-Queen's University Press; and in the case of *Getting Ready for 1999*, the publisher is the Institute for Research on Public Policy.

The Chairman: Are they available at Books Canada?

Mr. Kent: Probably not by now.

Senator Murray: Recently, I had occasion to read your first book because of some reflections you had included on regional development, the beginnings of DRIE, for which you were the first deputy minister, and the Ottawa mind-set with which you had to contend. You will not be surprised, perhaps, to learn that the mind-set, at least in my experience, has not changed very much in all these years. My reason for reading the book was to get ready for a debate on a report by the Senate Banking Committee which recommended that the regional agencies such as ACOA and others be folded into the Federal Business Development Bank. I will not ask you to comment on that unless you would like to do so.

I wish to follow up on Senator MacEachen's questions about what are called "social costs." What portion of them belong on the bottom line of Devco, and what portion, perhaps, should be assumed by the federal treasury? This has become an issue in the present debate.

Last November, Mr. Shannon, the then acting president and now chairman of the board, suggested that one of the prerequisites for getting Devco back on track to a viable operation was that the "social costs" be transferred to Ottawa. Later in the same presentation, he said that, if the social costs were not transferred to Ottawa, then we would need \$70 million in funding over the next couple of years.

That seems to quantify the social costs which he felt might be assumed by Ottawa. Last night, I tried, unsuccessfully, to get him to elaborate on this. I was unsuccessful because, I believe, he is happy with the present plan that has just been approved by the government, and he will not press his case on social costs too strongly. I asked him: If Devco were a candidate for privatization today, what portion of those costs did he think the government could realistically expect a purchaser to assume? He would not be drawn into that discussion. I then referred to a number that he used — approximately \$640 million — which represented the cost of closing Devco down. Of that amount, he reckons that about

et, deuxièmement, un livre intitulé *Getting Ready for 1999*. Les deux ouvrages sont fort intéressants. Je tiens à avertir les sénateurs que M. Kent n'épargne pas le Sénat.

M. Kent: J'aimerais tout simplement qu'il soit élu.

Le sénateur Murray: C'est assez radical pour nous.

Le sénateur MacEachen: Pas pour ce Sénat-ci!

Le président: Vous pourriez peut-être, pour la gouverne de ceux qui nous écoutent, nous donner le nom de l'éditeur et nous dire où l'on peut se procurer ces ouvrages.

Le sénateur Murray: Je pense que l'éditeur de *A Public Policy* c'est la McGill-Queen's University Press; dans le cas de *Getting Ready for 1999*, l'éditeur est l'Institut de recherches en politiques publiques.

Le président: Ces livres sont-ils en vente chez Books Canada?

M. Kent: Plus aujourd'hui sans doute.

Le sénateur Murray: J'ai récemment eu l'occasion de lire votre premier livre à cause de certaines réflexions que vous y faites sur le développement régional, sur les débuts du ministère de l'Expansion industrielle régionale, dont vous avez été le premier sous-ministre, et sur l'attitude dominante à Ottawa avec laquelle vous avez dû composer. Vous ne serez peut-être pas surpris d'apprendre que cette attitude — en tout cas selon mon expérience — n'a pas beaucoup changé au cours de toutes ces années. Si j'ai lu votre livre c'était en vue de me préparer à un débat sur un rapport du comité sénatorial sur les banques, rapport dont les auteurs recommandaient que les organisations régionales comme l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et d'autres soient intégrées à la Banque de développement du Canada. Je ne vous demanderai pas de vous prononcer là-dessus à moins que vous ne le desiriez.

J'aimerais enchaîner sur les questions du sénateur MacEachen relativement à ce que l'on appelle les «coûts sociaux». Quelle part de ces coûts appartient proprement à Devco et quelle part devrait éventuellement être assumée par le Trésor fédéral? Cette question fait partie du débat en cours.

En novembre dernier, M. Shannon, alors président par intérim et aujourd'hui président du conseil d'administration, a dit que l'une des conditions préalables à la viabilité retrouvée de Devco était que les «coûts sociaux» soient transférés à Ottawa. Plus tard dans le cadre de la même présentation il a dit que, si les coûts sociaux n'étaient pas transférés à Ottawa, alors il lui faudrait 70 millions de dollars en aide financière au cours des quelques prochaines années.

Cela semble quantifier les coûts sociaux qui devraient selon lui être assumés par Ottawa. Hier soir j'ai tenté, en vain, d'obtenir de lui qu'il fournisse des explications supplémentaires là-dessus. Si je n'ai pas réussi c'est, il me semble, parce qu'il est satisfait du plan actuel qui vient tout juste d'être approuvé par le gouvernement, et il ne veut par conséquent pas poursuivre trop vigoureusement la question des coûts sociaux. Je lui ai posé la question suivante: si Devco était aujourd'hui candidat à la privatisation, quelle part de ces coûts le gouvernement pourrait-il, de façon réaliste, espérer voir un acheteur assumer? Il a refusé de se lancer dans cette discussion. J'ai ensuite évoqué un chiffre qu'il avait utilisé, soit

\$380 million would represent an ongoing cost for the federal government, for example, for pensions and other social costs.

In answer to Senator MacEachen's question as to where you draw the line, I wonder whether the line might be somewhere around 1982, which, I think, was the date when the contributory pension plan became compulsory. One of the witnesses last night said that there are still an astonishingly large number of people who are still not covered by the contributory pension plan. Have you any thoughts on quantifying the social costs that do not belong in Devco's bottom line?

Mr. Kent: I wish I could be more helpful. When I was actively involved, almost all of the social costs were, in effect, costs of the past and did not fairly belong, as I saw it, to the corporation then. Obviously, that has changed for the reasons Senator MacEachen noted, and 1982 seems to be, possibly, not an unreasonable break point. By then, certainly the costs would have become much more significantly the costs fairly attributable to the present corporation and to the present miners to help to support their brothers.

I do not honestly feel I can competently say whether or not that would be the right solution. If the will were there, there is no question that a dividing line of some kind could be drawn, a dividing line that would still be reasonable, given the drastic downsizing and the unfairness of requiring a present miner to support four of his brothers. That has been put forward as a reasonable ratio.

Senator Murray: Devco identified this in their financial statements, and perhaps always has, because their next-to-bottom line is something called "cash flow before pensions." Usually, the cash flow before pensions is positive. It is certainly projected to be positive over the next five years. It is only when you include pensions and something called "human resources strategy," which is the closure of Lingan and the present downsizing, which amounts to \$50 million to \$60 million more or less, that you get a negative bottom line for the corporation.

The next witness to appear before us is the mayor of the Regional Municipality for Cape Breton. The regional municipality and others have suggested that Devco should be split into two divisions, a coal mining division, and one called an "accumulated liabilities division."

I will not ask you to comment on the numbers, Mr. Kent, unless you wish to do so. I will leave that question for our next witnesses. Their recommendation is that unfunded historical liabilities be transferred to this accumulated liabilities division. The amounts are \$160 million for pensions and benefits; \$180 million for workers' compensation; and \$150 for environmental, a rather large number. In a way, the number for environmental is a recent number in the sense that our consciousness of the need to deal with the environment is of fairly

environ 640 millions de dollars, représentant le coût de la fermeture de Devco. Selon lui, de ce montant, environ 380 millions de dollars représenteraient un coût permanent pour le gouvernement fédéral, à titre, par exemple, de pensions et d'autres coûts sociaux.

En réponse à la question du sénateur MacEachen quant à savoir où tracer la limite, je me demande si cette limite ne se situerait pas aux environs de l'année 1982, date à laquelle, je pense, le régime de pensions contributif est devenu obligatoire. L'un des témoins d'hier soir a déclaré qu'il reste encore un nombre étonnamment élevé de personnes qui ne sont toujours pas couvertes par le régime de pensions contributif. Avez-vous des idées quant à la quantification des coûts sociaux qui ne devraient pas être intégrés au calcul du bénéfice net de Devco?

M. Kent: J'aurais voulu pouvoir vous être plus utile. À l'époque où je m'occupais activement du dossier, la quasi-totalité des coûts sociaux étaient, en définitive, des coûts du passé et ne relevaient donc pas proprement, selon moi, de la société à ce moment-là. Bien sûr, cela a changé pour les raisons qu'a évoquées le sénateur MacEachen, et l'année 1982 n'est peut-être pas une date pivot déraisonnable. Il est certain qu'à partir de ce moment-là les coûts revenaient plus justement à la société actuelle et aux mineurs actifs devant soutenir leurs camarades.

Bien franchement, je ne pense pas être compétent pour dire si ce serait là la bonne solution ou non. Si la volonté était là, il est certain qu'il serait possible de tracer une limite quelque part, une limite qui serait raisonnable, étant donné la compression dramatique des effectifs et l'injustice d'exiger d'un mineur actif qu'il soutienne quatre de ses camarades. D'aucuns ont prôné ce rapport comme étant raisonnable.

Le sénateur Murray: Devco a identifié cela dans ses états financiers, et cela a peut-être toujours été le cas, car l'avant-dernière ligne est intitulée «marge d'autofinancement avant pensions». En règle générale, la marge d'autofinancement avant pensions est positive. Il est prévu, d'après les projections, qu'elle soit positive au cours des cinq prochaines années. Ce n'est que lorsque vous incluez les pensions et quelque chose que l'on appelle la «stratégie des ressources humaines», soit la fermeture de Lingan et la compression des effectifs en cours, qui représentent plus ou moins 50 à 60 millions de dollars, que vous avez un résultat négatif pour la société.

Le témoin suivant sur notre liste est le maire de la municipalité régionale du Cap-Breton. La municipalité régionale et d'autres ont recommandé que Devco soit scindée en deux divisions, une division responsable de l'activité charbonnière et une autre qui serait appelée «division du passif accumulé».

Je ne vais pas vous demander de vous prononcer sur les chiffres, monsieur Kent, à moins que vous ne le désiriez. Je réserve cette question aux témoins suivants. Leur recommandation est que le passif non capitalisé historique soit transféré à cette division du passif accumulé. Les montants sont de 160 millions de dollars pour les pensions et les avantages sociaux, 180 millions de dollars pour les accidents du travail et 150 millions de dollars pour le volet environnemental, ce qui est considérable. En un sens, le chiffre pour le volet environnemental est un chiffre récent car

recent origin. As well, there is \$10 million for last year's loss. The total estimated liabilities amount to \$500 million.

What is your view of the concept of dividing Devco into these two divisions and wiping the slate clean?

Mr. Kent: I am not sure that I appreciate the concept of two separate divisions. What would the accumulated liabilities division do except appropriately meet financial obligations at treasury expense? I would have thought that the same effect would be achieved by simply recasting the accounts of Devco to show those liabilities of the past as a separate line in the accounts. It would have to be more sophisticated than an overall line for pensions, for the reasons we have discussed, although there are some pension obligations which are genuinely current obligations.

Perhaps the structure is not the point. I agree entirely with the idea of a separation and it what I argued for many years ago.

Senator Murray: There is a man in Sydney by the name of Mr. Peers — I do not suppose he will object to having his name used — who sent a fax to Senators MacEachen, Graham, Buchanan and myself in which he outlined an argument with which I think you are familiar, Mr. Kent. The argument is this: "Pension them all off. Give them a dignified pension. Stop sending good money after bad. Invest your money in information technologies or something of the kind." Earlier, I left a copy of the fax with you. I am sure you have heard this argument before. Would you care to comment on it?

Mr. Kent: The average age of a miner is 40, which means a good many are younger than 40. To pension people at that age seems to me to be an extraordinarily cruel thing to do. It may mean that they live, but the most important thing in a man's life is to have a sense of function and purpose in society. For a young man, a pension does not provide that at all. It seems to me an evasion of the real problem, which is to provide jobs, whether in coal mining or, if it is possible to provide them elsewhere, even outside Cape Breton. That would be better than pensioning off these people.

Unfortunately, with the current state of the economy, as I said, even going down the road is not a solution for many people. Therefore, I would say that pensions are no substitute for work. If it is uneconomic to continue coal mining, then I would suggest that a revised community development corporation be set up to employ people in cleaning up the environment, for example, something which we all know is desperately needed.

In fairness to Devco, compared to what it had done in the past, it did try to do some environmental clean-up out of its own resources. However, much more needs to be done. I would have thought the solution lies in a community development corporation,

notre sensibilisation à la nécessité de nous occuper de l'environnement est une chose relativement récente. Il y a également 10 millions de dollars pour les pertes de l'an dernier. Le passif total a été estimé à 500 millions de dollars.

Que pensez-vous de cette idée de diviser Devco en deux entre ces deux divisions et de tout reprendre à zéro?

M. Kent: Je ne suis pas certain d'apprécier le concept de deux divisions distinctes. Que fera la division du passif accumulé sauf, ce qui serait normal, rencontrer les différentes obligations financières aux frais du Trésor? Il me semble que l'on obtiendrait le même effet en refaisant tout simplement les comptes de Devco de façon à ce que ce passif du passé figure à titre d'entrée distincte dans les comptes. Il faudrait que ce soit un petit peu plus sophistiqué qu'une seule entrée pour les pensions, ce pour les raisons dont nous avons discuté, même si certaines obligations en matière de pensions sont véritablement des obligations actuelles.

Peut-être que l'important n'est pas la structure. Je suis tout à fait favorable à l'idée d'une séparation et c'est justement ce que j'ai revendiqué il y a de cela de nombreuses années.

Le sénateur Murray: Il y a un résident de Sydney du nom de M. Peers — j'imagine qu'il ne s'opposera pas à ce qu'on utilise son nom — qui a envoyé un fax aux sénateurs MacEachen, Graham et Buchanan ainsi qu'à moi-même, relatant un argument que vous connaissez bien, je pense, monsieur Kent. L'argument est le suivant: «Donnez-leur à tous une pension. Donnez-leur une pension qui sauvegarde leur dignité. Arrêtez de gaspiller votre argent. Investissez votre argent dans des technologies de l'information ou d'autres choses du genre». Je vous ai remis une copie du fax tout à l'heure. Je suis certain que vous avez déjà entendu cet argument. Pourriez-vous nous dire comment vous y réagissez?

M. Kent: L'âge moyen des mineurs est de 40 ans, ce qui signifie que bon nombre d'entre eux sont plus jeunes que 40 ans. Mettre des gens de cet âge-là à la retraite me semble être une chose extrêmement cruelle. Leur subsistance sera peut-être assurée, mais le plus important dans la vie d'un homme c'est d'avoir un rôle à jouer et de se sentir utile à la société. Une pension n'assure pas du tout cela à un jeune homme. Il me semble que cela passe tout à fait à côté du vrai problème, qui est celui d'assurer des emplois, que ce soit dans le secteur charbonnier ou ailleurs si cela est possible, même à l'extérieur du Cap-Breton. Ce serait mieux que de mettre tous ces gens à la retraite.

Malheureusement, étant donné l'état actuel de l'économie, comme je l'ai déjà dit, pour nombre de personnes, même s'éloigner un petit peu plus de chez eux n'offre pas de solution. Par conséquent, je dirais que les pensions ne sont pas une solution de remplacement du travail. S'il n'est pas économique de poursuivre l'exploitation du charbon, alors je recommanderais la création d'une société de développement communautaire remaniée, chargée d'occuper les gens à l'assainissement de l'environnement, par exemple, chose dont nous savons tous la nécessité impérieuse.

Pour être juste envers Devco, comparativement à ce qu'elle avait fait par le passé, elle a tenté, en puisant dans ses propres ressources, de faire du nettoyage environnemental. Cependant, il reste encore beaucoup à faire. J'aurais pensé que la solution aurait

or whatever you want to call it, much more so than in universal pension system.

Senator Graham: I would welcome Mr. Kent. I had a ring-side seat when he was persuaded to come to Devco as president in early 1971. I watched, as did many others, Mr. Kent's magical, persuasive powers, both on the Cape Breton scene and here in Ottawa where, most especially, it was terribly important to the corporation. I value the experience of having served under Mr. Kent when he was president.

As a matter of fact, as many of you might suspect, the gentleman to my immediate left, Senator MacEachen, had some influence on my coming to Ottawa when I was appointed to the Senate in 1972. When I think back over those 24 years I sometimes think that Mr. Kent had some indirect influence as well on my coming to Ottawa because, perhaps, he wanted to hasten my departure from Devco. At any rate, I look back with many fond memories to the enormous contribution Mr. Kent made to that area and, as Senator MacEachen said, to our country.

Mr. Kent, would you cast your mind back and describe the state of labour-management relations at Devco when you were president?

Mr. Kent: On the whole, they were fairly good.

However, let me first say that part of the reason I am critical of an unelected Senate is that what Senator Graham said is the exact reverse of the truth. I very much resented his being called to the Senate shortly after I went to Devco. During the first few months I was there he was by far my most important and closest colleague.

To return to the question, it is hard to give an altogether simple answer. On the whole, they were good relations although there were problems. Perhaps the greatest problem, in a sense, was that the inclination of the UMW was to always want the most even possible wages for all coal miners. There was a great reluctance to agree to the size of the differentials which were needed for the electricians, the mechanics, and so on with an increasingly mechanized operation.

In negotiations, I often found myself arguing for more pay for the more skilled workers. The UMW always tended to object to that as lessening the size of the increase possible for the workforce as a whole. That was one very difficult issue.

The other issue was that the willingness to adapt to a more mechanized operation was far less than what was in the long-term interests of the miners. They were conservative in their approach to their jobs.

Another problem — or another aspect of the brotherhood relationship — was an excessive willingness to treat all accidents or illnesses as having been caused in the mine, even when it was fairly clear that some of them had not been caused in the mine, to

davantage résidé dans une société de développement communautaire, pour reprendre ce terme, que dans un régime de pension universel.

Le sénateur Graham: J'aimerais souhaiter la bienvenue à M. Kent. J'avais une place sur le parquet lorsqu'on l'a convaincu de venir à Devco occuper le poste de président au début de l'année 1971. J'ai été témoin, comme nombre d'autres, des pouvoirs de conviction magiques de M. Kent, tant sur la scène du Cap-Breton qu'ici à Ottawa, où cela était tout particulièrement important pour la société. J'ai beaucoup apprécié l'expérience que j'ai vécue sous la présidence de M. Kent.

D'ailleurs, comme bon nombre d'entre vous le soupçonnent peut-être déjà, la personne assise tout de suite à ma gauche, le sénateur MacEachen, a joué un rôle dans ma venue à Ottawa, lorsque j'ai été nommé au Sénat en 1972. Lorsque je réfléchis à ces 24 années, il m'arrive de penser que M. Kent a peut-être lui aussi exercé une influence indirecte sur ma venue à Ottawa car il a peut-être voulu accélérer mon départ de Devco. Quoi qu'il en soit, j'ai d'excellents souvenirs rattachés à l'énorme contribution que M. Kent a faite à ce secteur et, comme l'a dit le sénateur MacEachen, à notre pays.

Monsieur Kent, je vous inviterais à retourner un petit peu en arrière pour nous décrire l'état des relations patronales-syndicales à Devco lorsque vous étiez président.

M. Kent: Les relations étaient dans l'ensemble plutôt bonnes.

Cependant, j'aimerais tout de suite préciser que l'une des raisons pour lesquelles je suis critique à l'égard de l'idée d'un Sénat non élu est que ce qu'a dit le sénateur Graham est tout le contraire de la vérité. Cela m'a beaucoup ennuyé qu'il soit nommé au Sénat peu après mon arrivée à Devco. Pendant mes premiers mois là-bas il avait été, et de loin, mon collègue le plus proche et le plus important.

Pour revenir maintenant à la question qui a été posée, il serait difficile de donner une réponse simple. Dans l'ensemble, les relations étaient bonnes, mais il y avait quelques problèmes. Le plus gros, en un sens, était l'inclinaison de l'UMW à toujours vouloir des salaires les plus uniformes pour l'ensemble des mineurs. Il y avait beaucoup de résistance face aux écarts qui devaient être prévus pour les électriciens, les mécaniciens, et cetera étant donné que les opérations étaient de plus en plus mécanisées.

Lors des négociations, j'ai souvent eu à défendre le principe de rémunérations supérieures pour les travailleurs les plus qualifiés. L'UMW a toujours eu tendance à s'y opposer, disant que cela viendrait diminuer l'importance de l'augmentation possible pour les travailleurs dans leur ensemble. C'était là une question fort épineuse.

L'autre question était que la volonté de s'adapter à des opérations plus mécanisées était inférieure, et de loin, à ce qui était dans l'intérêt à long terme des mineurs. Ils étaient conservateurs dans leur façon d'envisager leur travail.

L'autre problème — ou en tout cas un autre aspect de leurs relations de camarades — était leur désir excessif de traiter tous les accidents et maladies comme ayant été causés dans la mine, même lorsqu'il était assez clair que certains d'entre eux n'étaient

pas du tout le fait de la mine, pour profiter au maximum des prestations d'accident du travail. C'est pour cela qu'on nous en a dans une certaine mesure voulu d'avoir introduit dans les mines des services médicaux et paramédicaux. Cependant, ces problèmes étaient dans un certain sens faciles à comprendre et ils n'ont en rien changé le fait que les relations étaient essentiellement des relations de coopération.

En ce qui concerne le leadership syndical, il n'y a pas eu de grève pendant mon séjour là-bas, mais il y a eu plusieurs arrêts de travail illégaux. Ces conflits ont toujours été résolus assez rapidement, avec un niveau de coopération raisonnable de la part des chefs syndicaux. Je considère avec satisfaction la mesure dans laquelle nous avons réussi lentement, mais dans un esprit de collaboration, à changer ce qui, ce qui se comprend fort bien, avait fait l'objet de ressentiment de la part de la compagnie et avait suscité la méfiance quant à tout changement hérité.

Le sénateur Graham: Y avait-il un problème d'absentéisme?

M. Kent: Étant donné la nature du travail, il y un problème d'absentéisme dans le cas de toute activité minière.

Il y avait un problème, oui. Il y avait plus d'absentéisme que ce qu'on aurait aimé voir, mais je pense que c'était inhérent à la nature de l'industrie. On l'a réduit de façon appréciable. Au fur et à mesure que les mines se sont mécanisées et que l'on a mieux compris la nature changeante des besoins, le sens des responsabilités, le désir de se porter pâle soudainement pour bouleverser toutes les opérations, se sont nettement améliorés.

Le sénateur Graham: Quelle importance avez-vous accordée aux ventes à l'exportation?

M. Kent: Avec la station de préparation du charbon, les ventes à l'exportation sont devenues chose possible. Bien sûr, c'était avant le développement de Langan et avant que les besoins de la Nova Scotia Power Corporation n'atteignent les niveaux qu'ils devaient atteindre plus tard. Nous avons beaucoup mis l'accent sur le développement des ventes à l'exportation et nous avons assez bien réussi. Une fois la station de préparation du charbon bien lancée, nous avons vendu du coke et du charbon à de nombreuses compagnies un peu partout dans le monde. Nous avons mieux réussi dans ce domaine que nous ne l'avions précédemment du côté des ventes de charbon thermique.

Le sénateur Graham: Au fil des ans, le mot «privatisation» a été mentionné de temps à autre. Je suis certain qu'il en a été question à votre époque. Avez-vous quelque opinion sur la privatisation de Devco?

M. Kent: Mes opinions sur cette question sont de deux ordres. Dans la mesure où j'espère qu'une opération viable sera possible pour les 20 à 25 prochaines années avec les nouvelles mines ou en tout cas avec une nouvelle mine, je pense que rendre cela aux mains de l'entreprise privée, étant donné la lourde histoire de l'industrie et certains événements récents en Nouvelle-Écosse, serait un risque, un mauvais risque à prendre. S'il y a une opération viable après tout ce que l'État fédéral y a mis, alors l'exploitation et les avantages de ce développement devraient continuer d'appartenir au public canadien.

That being said, I think there is a danger in one type of privatization in that it could lead to a quick, high-grading operation that would use up some of the existing resources rather quickly and perhaps, in the short run, profitably, but not last for very long and leave us in a worse state than ever.

Senator MacDonald: Mr. Chairman, if this sounds like Dr. Tom Kent day, it is overdue for reasons that have been mentioned. I also wish to add my words of welcome and express my appreciation for the tremendous assistance and advice Dr. Kent gave me as deputy minister of DREE when I was heavily involved in the attraction and financing of secondary industry in the entire province of Nova Scotia.

In responding to the questions I will ask you, I hope we will come to the conclusion that coal has proven to be the only commodity that we have to cling to in Cape Breton, if we can cling to it in a practical and workable way.

When you left DREE and went to Devco, had you come to the conclusion that the Donald suggestion of diversification was really not working?

Mr. Kent: It clearly was not working. Before I went to Cape Breton, I did not have a view as to what should be done otherwise. The place of development was in Cape Breton, not in Ottawa. I went in the spirit that there had to be a new approach, but I had to be there in order to find out what the new approach should be.

With respect to the more general question, the conclusion that quickly emerged was that the attempt to bring in industry from the outside will work to a degree in some circumstances, but it is only possible on any substantial scale if the national economy as a whole is buoyant. Therefore, the attraction of an available labour force becomes extremely important to companies. However, if there is an available labour force in many other parts of the country, attracting so-called "footloose industries," attracting them to such a relatively remote area from the centre of the economy is only possible if they are either entirely new industries that have no natural location or if they are industries that, frankly, would not survive without a great deal of external public investment. In that case, the risk that they will not survive long is great. In other words, I am saying that under the economic circumstances — not so much as they had been in the 1950s or 1960s, but as they were becoming in the 1970s and as unfortunately they have remained ever since — it is true that coal is the best bet still for Cape Breton. The situation may be different now, but the only possible conclusion in 1972 was that, most definitely, the idea of phasing out the mines had to be abandoned.

Cela étant dit, je pense qu'il y a un danger dans le cas d'un type de privatisation, en ce sens que cela pourrait aboutir à des opérations d'écramage rapide qui épuiserait assez vite certaines des ressources existantes, ce qui pourrait être profitable à court terme, mais ce qui ne durerait pas très longtemps et nous laisserait dans une situation pire que toutes celles que nous avons connues jusqu'ici.

Le sénateur MacDonald: Monsieur le président, si l'on a l'impression qu'aujourd'hui est la journée Tom Kent, cela se fait attendre depuis longtemps, pour des raisons qui ont déjà été mentionnées. J'aimerais moi aussi souhaiter la bienvenue à M. Kent et lui exprimer mon appréciation de l'aide énorme et des conseils qu'il m'a donnés lorsqu'il était sous-ministre de l'Expansion économique régionale alors que je m'efforçais d'attirer et de financer des industries secondaires dans toute la province de Nouvelle-Écosse.

Grâce aux réponses aux questions que je vais vous poser, j'espère que nous arriverons à la conclusion que le charbon s'est avéré être le seul produit auquel nous pouvons nous raccrocher au Cap-Breton, si nous pouvons nous y raccrocher de façon pratique et praticable.

Lorsque vous avez quitté le ministère pour aller à Devco, étiez-vous arrivé à la conclusion que la recommandation de la Commission Donald en matière de diversification ne fonctionnait pas?

M. Kent: Elle ne fonctionnait clairement pas. Avant que je n'aille au Cap-Breton, je n'avais pas d'idée quant à ce qu'il fallait faire à la place. Là où le développement devait se faire, c'était au Cap-Breton, et pas à Ottawa. Je m'y suis rendu en me disant qu'il devait y avoir une nouvelle approche, mais il fallait que je sois sur place pour constater quelle allait être cette approche.

En ce qui concerne la question plus générale, la conclusion qui s'est vite dessinée est qu'essayer de faire venir de l'industrie de l'extérieur fonctionne jusqu'à un certain point dans certaines circonstances, mais cela n'est possible sur une grande échelle que si l'économie nationale dans son ensemble est porteuse. Par conséquent, la présence d'une main-d'œuvre disponible devient extrêmement importante pour les compagnies. Cependant, s'il existe une main-d'œuvre disponible dans de nombreuses autres régions du pays, attirer ce que l'on appelle les «industries flottantes» dans des régions relativement éloignées du centre de l'économie n'est possible que s'il s'agit d'industries entièrement nouvelles qui n'ont pas de localisation naturelle ou qui, bien franchement, ne survivraient pas en l'absence d'un énorme investissement public externe. Dans ce dernier cas, le risque qu'elles ne survivent pas longtemps est énorme. En d'autres termes, ce que je dis c'est que dans les circonstances — pas tant celles qui existaient dans les années 1950 ou 1960, mais celles qui se dessinaient dans les années 1970 et qui sont malheureusement restées les mêmes depuis — il est vrai que le charbon demeure la meilleure chance pour le Cap-Breton. La situation est peut-être différente aujourd'hui, mais la seule autre conclusion possible en 1972 était que l'idée de fermer progressivement les mines devait définitivement être abandonnée.

It was possible to create a viable coal operation, and it was helped indeed by correctly guessing the emerging energy circumstances at that time. It did become, if one discounts the old social costs, a profitable operation.

Senator MacDonald: As I remember, over the six or seven years that you were the president at Devco, you applied yourself pretty well to what the term would suggest, the Cape Breton Development Corporation in all its forms. You experimented with a variety of different things. In one particular meeting you referred to things that would fit the lifestyle or the culture of the Cape Bretoner. Sheep farming, for instance, is one I remember.

Mr. Kent: That was one, yes. It had limited success, as it turned out. We decided that chasing after footloose industries was not a workable program. We decided that industrial attempts at development should be concentrated on trying to develop local entrepreneurship in activities that had a natural link to the community, to its lifestyle and its resources.

We did that on a very considerable scale. There were many small-scale ventures in the tourist industry and in various agricultural operations. Not all the experiments were successful, but a good many of them did make an appreciable difference to Cape Breton Island as a whole.

Unfortunately, that was not true in the industrial area. Even now in the industrial area one really cannot see any better prospect than a stabilized, still-more-efficient coal industry. I have to confess that I have not seen Devco's latest plan, but I hope that is still their conclusion.

Senator MacDonald: Your experience would cause you to conclude what you have just said: Coal is what it is.

Mr. Kent: Yes. That is not to exclude other things, but one must focus on the best chances, and coal is certainly still the best chance.

The Chairman: I will conclude the questioning now because we must leave time for the Cape Breton Regional Municipality. I know Senator Buchanan has a question, but I will put him on first with the next witness.

Senator Buchanan: My question is for Dr. Kent. It is a very quick question and very important.

The Chairman: I would hate to think that the elected mayor of the regional municipality came all the way from Cape Breton and had to be rushed through.

Senator Buchanan: I realize that, but Dr. Kent and I have —

The Chairman: I will exercise the prerogative of the Chair and bang my gavel and say thank you very much, Dr. Kent. We appreciate your time and your assistance.

Il était possible de créer une opération charbonnière viable, et le fait de deviner justement les circonstances naissantes d'un secteur énergétique à l'époque a certainement compté pour beaucoup. Le secteur charbonnier est devenu profitable, si l'on laisse de côté les vieux coûts sociaux.

Le sénateur MacDonald: Si je me souviens bien, au cours des six ou sept dernières années pendant lesquelles vous avez été président de Devco, vous vous êtes plus ou moins consacré à ce que laisse entendre, sous toutes ses formes, le titre Société de développement du Cap-Breton. Vous avez mis à l'essai toute une gamme de choses. Lors d'une réunion en particulier, vous avez parlé de choses qui cadreraient avec le genre de vie ou la culture des habitants du Cap-Breton. Je me souviens, par exemple, que vous avez mentionné l'élevage de moutons.

M. Kent: Oui, c'était un exemple. Il s'est avéré que cette activité n'a remporté qu'un succès limité. Nous avons décidé que courir après des industries flottantes n'était pas un programme très faisable. Nous avons décidé que les tentatives industrielles en matière de développement devraient être concentrées sur le développement d'entrepreneuriat local dans des activités ayant un lien naturel avec la communauté, son mode de vie et ses ressources.

Nous nous y sommes consacrés sur une très grande échelle. Il y a eu de nombreuses initiatives de petite échelle dans le secteur touristique et dans différents domaines agricoles. Ce ne sont pas tous les essais qui ont réussi, mais bon nombre de ces initiatives ont apporté des changements appréciables à l'île du Cap-Breton dans son ensemble.

Malheureusement, ce n'était pas le cas dans le secteur industriel. Aujourd'hui encore, dans le domaine industriel, l'on ne voit en réalité pas de meilleure perspective qu'un secteur charbonnier stabilisé et encore plus efficient. Il me faut avouer ne pas avoir vu le dernier plan d'entreprise de Devco, mais j'espère que c'est toujours là sa conclusion.

Le sénateur MacDonald: Votre expérience vous amènerait à conclure ce que vous venez juste de dire: c'est le charbon, et c'est tout.

M. Kent: Oui. Il ne s'agit pas d'exclure tout le reste, mais il faut miser sur ses meilleures chances, et le charbon continue certainement d'être la meilleure chance.

Le président: Je vais maintenant boucler la période des questions, car il nous faut laisser du temps pour la Cape Breton Regional Municipality. Je sais que le sénateur Buchanan a une question, mais je l'inscrirai en tête de liste pour le témoin suivant.

Le sénateur Buchanan: Ma question est pour M. Kent. Elle est très courte et très importante.

Le président: Je ne voudrais pas que le maire élu de la municipalité régionale soit venu jusqu'ici du Cap-Breton pour se faire bousculer.

Le sénateur Buchanan: Je sais, mais M. Kent et moi avons...

Le président: Je vais exercer la prerogative du président, prendre mon marteau et dire merci beaucoup à M. Kent. Nous vous sommes reconnaissants du temps que vous nous avez accordé et de votre aide.

Senator Buchanan: I will talk to Dr. Kent outside.

The Chairman: The corridor is often more important, as you will discover.

I should like to welcome His Worship John Coady, mayor of the Cape Breton Regional Municipality. With him are Jim MacCormack, administrator of corporate services for the Cape Breton Regional Municipality, and also Steve Farrell, president of Farrell & Associates, a consultant to the Cape Breton Regional Municipality.

Mayor Coady, welcome. Please proceed.

His Worship John Coady, Mayor of Cape Breton Regional Municipality: Thank you, Mr. Chairman, for giving the Cape Breton Regional Municipality an opportunity to be heard. I apologize that I must catch a flight soon. I thank you, Mr. Chairman, for expediting the process.

Our written brief as presented to the committee is in draft form. We have made some modifications and will provide you with the final version later.

Our presentation comes in two stages. The first will be a reflection of the community's concern with respect to the impact of Devco and coal mining on the community. Second will be a more technical presentation; hence we have the overhead projector and slides which we will use a little later to explain the implications of our municipality's proposal, as provided to Devco, and to address some other issues which may be of interest to the committee.

The recently announced approval of the Cape Breton Development Corporation's five-year plan by the Government of Canada is the first step in affirming the delicate but vital stability of the coal mining industry in Cape Breton. The injection of essential capital allows Devco to begin its challenging mandate of achieving commercial viability. While achievable, success could prove elusive unless there is a full commitment of all stakeholders to the necessary directions of this plan.

The Cape Breton Regional Municipality welcomed the opportunity to contribute to the consultative process initiated by Devco. We used the opportunity to present our views on the corporation's proposed strategic plan, stressing the need to take bold but responsible measures, including the pursuit of aggressive new mining technologies modeled on the recommendations of the Boyd report. I will refer to that report again later.

In part two of this presentation, we will review our submission to Devco in which we proposed an alternative mining plan, including Boyd's findings in their independent assessment of Devco.

Based on commercial viability within three years, our plan included a strong human resource component with enhanced training and the retention of a younger workforce. Cape Breton Regional Municipality was pleased to see that some of its

Le sénateur Buchanan: Je parlerai à M. Kent à l'extérieur de la salle.

Le président: Le corridor est souvent plus important, comme vous le découvrirez.

Je souhaite maintenant la bienvenue à M. John Coady, maire de la municipalité régionale du Cap-Breton. L'ont accompagné Jim MacCormack, administrateur des services généraux de la municipalité régionale du Cap-Breton, ainsi que Steve Farrell, président de Farrell & Associates, conseiller auprès de la municipalité régionale du Cap-Breton.

Monsieur le maire, bienvenue. Allez-y, je vous prie.

M. John Coady, maire de la municipalité régionale du Cap-Breton: Merci, monsieur le président, d'avoir accordé à la municipalité régionale du Cap-Breton l'occasion de se faire entendre. Je m'excuse de devoir partir sous peu pour prendre mon avion. Je tiens à vous remercier, monsieur le président, d'avoir accéléré le processus.

Notre mémoire écrit, tel que présenté au comité, est une ébauche. Nous y avons apporté certaines modifications et je vous fournirai plus tard la version finale.

Notre présentation comporte deux volets. Tout d'abord, un résumé des préoccupations de la communauté relativement à l'incidence de Devco et de l'exploitation charbonnière sur la localité. Deuxièmement, il y aura une présentation plus technique. C'est pourquoi nous avons le rétroprojecteur et des transparences que nous vous montrerons un petit peu plus tard pour vous expliquer les ramifications de la proposition de notre municipalité, telle que déposée auprès de Devco, et pour aborder un certain nombre d'autres questions susceptibles d'intéresser le comité.

L'annonce récente de l'approbation du plan quinquennal de la Société de développement du Cap-Breton par le gouvernement du Canada est la première étape dans l'affirmation de la stabilité précaire mais vitale de l'industrie charbonnière au Cap-Breton. Cette injection essentielle de capitaux permettra à Devco d'exécuter le mandat de taille qui lui a été donné: celui de réaliser la viabilité commerciale. Bien que réalisable, la réussite pourrait lui échapper faute du plein engagement de tous les intervenants à l'égard des différents éléments du plan.

La municipalité régionale du Cap-Breton était heureuse d'avoir eu la possibilité de contribuer au processus de consultation lancé par Devco. Nous nous en sommes servis pour la saisir de nos opinions sur son plan stratégique proposé, soulignant la nécessité de prendre des mesures courageuses mais responsables, notamment la poursuite de nouvelles technologies minières agressives, conformément aux recommandations du rapport Boyd. Je reviendrai un petit peu plus tard sur ce rapport.

Dans la deuxième partie de notre présentation, nous passerons en revue notre mémoire à Devco, dans lequel nous proposons un plan minier de rechange, englobant les conclusions de Boyd dans son évaluation indépendante de Devco.

S'appuyant sur une hypothèse de viabilité commerciale au bout de trois ans, notre plan comportait un important élément ressources humaines, avec amélioration de la formation et conservation des jeunes travailleurs. La municipalité régionale du

suggestions, along with those of other community contributors, were incorporated into the approved plan.

We support and endorse the underlying philosophy of commercial viability and competitiveness. To achieve this, we must turn our collective focus on its successful implementation. As we stated in our initial presentation to Devco, the crisis confronting our community, ladies and gentlemen, and our mining industry is in reality a community crisis. Not only does downsizing affect the lives of miners, their families and our mining communities, but it also directly impacts on the economy and the very fibre of the overall Cape Breton community. However, despite the reassuring news of government assistance, the situation remains critical, demanding local solutions and positive support and intervention.

The historic problems confronting Cape Breton's stagnant economy have been well documented. Our economy continues to be buoyed on our resource industries of coal and steel, defying the global trends which dramatically shifted world economies to a more knowledge-based orientation. We find ourselves at times locked on the horns of a dilemma, unable or unwilling to let go of what we have for fear that the bottom will fall out, and fearing that lost jobs will not be replaced to accommodate our inadequately trained workforce.

Many Cape Bretoners understand the directions of the new economy and are embracing it with surprising resolve. High-tech ventures are taking root throughout Cape Breton Island initiated by young, enterprising entrepreneurs. They take advantage of high-tech communication and a pristine lifestyle to make Cape Breton an accessible and competitive environment for business; but these new-age industries could not survive in our communities without the presence of staple industries like coal mining.

One of the immediate impacts of Devco's approved plan is the reduction in job loss from the original projection of 800 to 660. That most workers will be able to take advantage of the early retirement package will negate some of the ominous projections we presented in our earlier response to Devco.

In our attempt to place in perspective the loss of 800 jobs, with the accompanying loss of 1,600 other jobs when a two-to-one multiplier is applied, we presented the following chart to indicate what these layoffs would have represented in other economies. The 800 Cape Bretoners laid off in our coal mining industry would equate in Toronto to a loss of 42,000 jobs. In Ottawa-Hull, the region where we are today, it would be 10,000 jobs; and in Halifax, it would be 3,400. If we factor in the unemployment rate that presently exists in Cape Breton, a layoff of the magnitude originally proposed would actually result in a loss of 289,000 jobs in Toronto, 75,000 here in the Ottawa-Hull region and 22,000 in Halifax.

Cap-Breton a été heureuse de constater que certaines de ses suggestions ont été intégrées au plan approuvé, aux côtés de celles d'autres représentants de la communauté.

Nous appuyons et endossons la philosophie sous-jacente de viabilité commerciale et de compétitivité. Pour réussir sur ce plan, il nous faut nous consacrer collectivement à la réussite de son application. Comme nous l'avons souligné dans notre présentation initiale à Devco, la crise à laquelle se trouve confrontée notre communauté, mesdames et messieurs, ainsi que le secteur minier, est en réalité une crise communautaire. La compression des effectifs non seulement affecte la vie des mineurs, de leur famille et de nos communautés minières, mais a également une incidence directe sur l'économie et sur le tissu même de la communauté du Cap-Breton dans son ensemble. Cependant, en dépit des annonces rassurantes relativement à une aide gouvernementale, la situation demeure critique, exigeant des solutions locales et un soutien et une intervention positifs.

Les problèmes historiques auxquels se trouve confrontée l'économie stagnante du Cap-Breton ont été très bien documentés. Notre économie continue de reposer sur nos industries primaires du charbon et de l'acier, défiant la tendance mondiale voulant que les économies nationales soient davantage axées sur la connaissance. Nous nous trouvons parfois aux prises avec un dilemme, incapables ou refusant de laisser partir ce que nous avons, de peur que tout s'écroule et craignant que les emplois perdus par notre main-d'œuvre insuffisamment formée ne soient pas remplacés.

De nombreux habitants du Cap-Breton comprennent la direction de la nouvelle économie et l'embrasse avec une conviction étonnante. De jeunes entrepreneurs entreprenants lancent des entreprises de pointe un petit peu partout dans l'île du Cap-Breton. Ils s'appuient sur des communications de pointe et ce qu'offre la nature virginale du Cap-Breton pour en faire un environnement accessible et compétitif pour l'entreprise. Mais ces industries nouvel-âge ne pourraient pas survivre dans nos localités sans la présence d'industries primaires axées sur les ressources, comme l'industrie charbonnière.

L'un des effets immédiats du plan approuvé de Devco est la réduction du nombre d'emplois perdus, qui passe de 800 — la projection originale — à 660. D'autre part, le fait que la plupart des travailleurs vont pouvoir bénéficier du programme de retraite anticipée viendra annuler certaines des projections alarmantes que nous avons présentées dans notre première réponse à Devco.

Dans notre tentative visant à mettre en perspective la perte de 800 emplois, avec la perte connexe de 1 600 autres emplois lorsqu'on intègre dans le calcul le multiplicateur de deux pour un, nous avons présenté le tableau qui suit, indiquant ce que ces mises à pied auraient représenté dans d'autres économies. Les 800 résidents du Cap-Breton mis à pied dans notre secteur minier équivaldraient à une perte de 42 000 emplois à Toronto. À Ottawa-Hull, région dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, cela représenterait une perte de 10 000 emplois, et à Halifax, ce serait l'équivalent d'une perte de 3 400 emplois. Si l'on fait intervenir le taux de chômage actuel au Cap-Breton, des mises à pied de l'ampleur de celles proposées au départ auraient des effets équivalant à la perte de 289 000 emplois à Toronto, 75 000 ici dans la région d'Ottawa-Hull et 22 000 à Halifax.

These figures are put before you to give you an example of the type of economic impact that we have when we look at a substantial reduction in our workforce.

Clearly, the enhanced benefit package and the reduced layoff numbers resulting from the new plan impact less severely on our economy and alter these numbers. Nonetheless, we still realize a significant negative impact on our economy when the layoffs presently envisioned have their full effect.

The Cape Breton economy is best characterized as a stagnant one, with average unemployment rates hovering around 20 per cent. That is double the provincial average and 2.5 times higher than the national average. The cumulative effect of both public and private downsizing, the downturn in our fishing industry, health and social assistance cuts, employment insurance "reforms" and education spending cuts, combined with increased taxation, have already taken their toll on our economy.

Over the past few years, National Sea Products displaced 700 jobs; Micronav displaced 150; and Maritime Tel and Tel's province-wide rationalization reduced its payroll by 800 jobs. The Department of Health has projected 800 institutional health care cuts, jobs that will disappear in Cape Breton as a result of provincial reform measures. Unfortunately, the list grows.

Throughout our communities we see daily evidence of the ripple effect of what we call rationalizations. The informal responses from retail outlets suggest that business is off by 25 per cent; the Board of Trade speaks of uncertainty within the business community; and there is a feeling that the current industrial situation has temporarily immobilized our local economy, with everything being put on hold.

The recently announced Employment Insurance Program changes will have a further negative impact on our people. Currently, UI claims from Cape Breton represent 17.5 per cent of Nova Scotia claims. Whereas UI benefits make up 4 per cent of the total income in Nova Scotia, they represent 7.9 per cent, or about twice the provincial average, for our area. Clearly, the proposed reductions of these transfer payments will destroy jobs disproportionately in our area as compared to metropolitan areas.

Demographic profiles reveal further evidence of deterioration in our municipality. We have high unemployment, a shrinking labour force participation rate and a declining and aging population. Recent statistics indicate that the participation rate for Cape Breton stood at 50.7 per cent in 1993, compared to 60 per cent provincially. When one factors in those who have dropped out of the labour force or who have never been able to enter it, the real

Nous vous fournissons ces chiffres pour vous donner une idée de l'incidence économique qu'aurait une telle réduction de notre population active au travail.

Assurément, le programme d'avantages sociaux amélioré et la réduction du nombre des mises à pied résultant du nouveau plan nuiront moins à l'économie et viennent modifier ces chiffres. Néanmoins, une fois que les mises à pied envisagées auront fait pleinement sentir leurs effets, l'on constatera une importante incidence négative sur notre économie.

La meilleure façon de caractériser l'économie du Cap-Breton est de dire qu'elle est stagnante, le taux de chômage moyen tournant autour de 20 p. 100, ce qui est le double de la moyenne provinciale et deux fois et demie la moyenne nationale. L'effet cumulatif des compressions d'effectifs dans les secteurs et public et privé, le fléchissement des pêcheries, les coupures du côté des soins de santé et des services sociaux, les «réformes» de l'assurance-emploi et les réductions du côté des dépenses consenties dans le domaine de l'éducation, ajoutés à des impôts accrus, ont déjà durement frappé notre économie.

Au cours des dernières années, les Produits de la mer nationale Ltée ont déplacé 700 emplois; Micronav en a déplacé 150; et la rationalisation à l'échelle de la province de Maritime Tel a réduit de 800 sa liste de paye. Le ministère de la Santé prévoit supprimer 800 emplois dans le domaine des soins de santé en établissement... ce sont des emplois qui vont disparaître au Cap-Breton par suite de réformes provinciales. Malheureusement, la liste ne cesse de s'allonger.

Dans toutes nos localités, nous voyons chaque jour des preuves de l'effet cascade de ce que nous appelons des «rationalisations». Les réponses informelles des exploitants de points de vente au détail laissent entendre que les affaires ont chuté de 25 p. 100; la Chambre de commerce parle d'incertitude au sein des milieux d'affaires. Enfin, les gens ont le sentiment que l'actuelle situation industrielle a temporairement immobilisé notre économie locale, et que tout est en suspens.

Les récents changements annoncés au titre du Programme d'assurance-emploi infligeront encore d'autres effets néfastes aux habitants du Cap-Breton. À l'heure actuelle, les demandes d'assurance-chômage du Cap-Breton représentent 17,5 p. 100 du nombre total enregistré pour la Nouvelle-Écosse. Les prestations d'assurance-chômage comptent pour 4 p. 100 des revenus totaux en Nouvelle-Écosse mais pour 7,9 p. 100, soit près du double de la moyenne nationale, dans notre région. Il est clair que les réductions proposées de ces paiements de transfert supprimeront de façon disproportionnée des emplois dans notre région comparativement aux régions métropolitaines.

Les profils démographiques offrent encore d'autres preuves de la détérioration de notre municipalité. Nous avons un taux de chômage élevé, un taux de participation à la population active qui ne cesse de reculer et une population vieillissante et de moins en moins nombreuse. Des statistiques récentes font ressortir que le taux de participation pour le Cap-Breton était de 50,7 p. 100 en 1993, comparativement à 60 p. 100 à l'échelle provinciale.

unemployment rate in Cape Breton is more in the order of 35 to 40 per cent.

While our overall population has been decreasing, the senior citizen segment of the population is the only group to have recorded an increase. Out-migration of young persons is reaching critical proportions. Recent census figures reveal that in the five-year period ending in 1991, 2,700 persons aged 18 to 24 left our county — and they did not come back. Job opportunities for young, educated persons are crucial if we are to reverse this trend.

What about the future? The future is why every job in Cape Breton is so critical and why any plan for that future, especially related to the coal industry, must optimize every opportunity to maintain and create new employment initiatives. That is not to say that jobs within Devco must be retained at all costs. Viability is essential. The Boyd report is unequivocal on this point and predicts that, with proper strategic interventions, the mines can have a long-term, commercially viable future. This will require a new industrial culture at Devco, one that Boyd concludes would allow substantial improvements in productivity and costs, if all the parties — that is, Devco, management, union, government and the community — take action.

Economists predict that in the future our region will not be able to rely on the federal government or federal Crown corporations to create new jobs or to increase transfer payments to support our local economy.

Prior to the era of transfer payments, our island was built on a culture of self-sufficiency and independence, like many islands. Transfer payments, while propping up local economies, do impact negatively on our region's capacity to make do for itself. Local responsibility diminishes. If we are to be competitive in the new economy, Cape Breton must take ownership of its own future. Attitudinal change must be encouraged and self-reliance nurtured. From crisis, we seize opportunity. The advantage of local action is that it can identify, mobilize and combine diverse local resources while at the same time establishing structures to deal with local factions and antagonisms that commonly accompany restructuring.

The federal government has now provided a measure of working capital that should assist Devco to implement necessary primary technological improvements to increase mine safety and output. The challenge now shifts to Cape Breton. The corporation, both administration and union, must address the whole question of management structure, work policies and labour relations to create a production-oriented culture within the mining community. The Cape Breton community is inextricably tied into this whole process.

The human resource problem, which the Boyd report described as "the single most serious and fundamental problem" confronting our local mining industry, can best be addressed by our own community. This will not be an easy task. Leadership, vision,

Lorsqu'on intègre aux chiffres ceux qui ont quitté les rangs des actifs ou qui n'ont jamais pu s'y joindre, le taux de chômage réel au Cap-Breton approcherait davantage des 35 ou 40 p. 100.

Notre population totale diminue, et la catégorie des personnes âgées est la seule à avoir enregistré une augmentation. L'exode des jeunes atteint des proportions critiques. Le dernier recensement a révélé que pendant la période de cinq ans se terminant en 1991, 2 700 personnes âgées de 18 à 24 ans ont quitté notre comté, pour ne pas revenir. L'existence de possibilités d'emploi pour nos jeunes gens instruits est critique si nous voulons renverser cette tendance.

Qu'en est-il de l'avenir? L'avenir est la raison pour laquelle chaque emploi au Cap-Breton est si critique et pour laquelle tout plan pour cet avenir, surtout en ce qui concerne l'industrie du charbon, doit optimiser toutes les possibilités de maintien et de création d'initiatives d'emploi. Cela ne veut pas dire que les emplois chez Devco doivent être conservés à tout prix. La viabilité est essentielle. Le rapport Boyd est tout à fait catégorique là-dessus et prédit qu'avec des interventions stratégiques appropriées, les mines peuvent avoir un avenir commercial viable à long terme. Cela exigera une nouvelle culture industrielle chez Devco, une culture qui, selon Boyd, devrait permettre des améliorations considérables sur les plans productivité et coûts, si toutes les parties — c'est-à-dire Devco, la direction, le syndicat, les pouvoirs publics et la communauté — font leur part.

Les économistes prédisent qu'à l'avenir notre région ne pourra pas compter sur le gouvernement fédéral ou les sociétés d'État fédérales pour créer de nouveaux emplois ou augmenter les paiements de transfert pour soutenir notre économie locale.

Avant l'ère des paiements de transfert, notre île, comme beaucoup d'autres, s'est bâtie sur une culture d'autosuffisance et d'indépendance. Les paiements de transfert, tout en soutenant les économies locales, ont une incidence négative sur la capacité de la région visée de se débrouiller par elle-même. La responsabilité locale diminue. Si nous voulons être concurrentiels dans l'économie nouvelle, le Cap-Breton doit prendre en mains son propre avenir. Il s'agit d'encourager les changements d'attitude et de nourrir l'autosuffisance. Il nous faut saisir les possibilités découlant de la crise. L'avantage des initiatives locales est que celles-ci peuvent cerner, mobiliser et combiner diverses ressources locales tout en établissant les structures nécessaires pour composer avec les factions et les antagonismes locaux qui accompagnent souvent la restructuration.

Le gouvernement fédéral a fourni un certain capital d'exploitation qui devrait aider Devco à réaliser les améliorations technologiques primaires nécessaires à l'augmentation de la sécurité et de la production minière. Le défi revient maintenant au Cap-Breton. La société, tant la direction que le syndicat, doit aborder toute la question de la structure de la gestion et des politiques et relations de travail pour créer une culture axée sur la production à l'intérieur de la communauté minière. La communauté du Cap-Breton est inextricablement liée à tout ce processus.

Le problème côté ressources humaines, décrit dans le rapport Boyd comme étant «le problème le plus grave et le plus fondamental» auquel l'industrie minière locale est confrontée, est un problème que notre communauté est la mieux en mesure de

initiative, understanding and patience, as well as cooperation and conciliation, will be required to reverse the fortunes of the industry. It is important that the senior orders of government recognize the enormity of this challenge and, while acknowledging that their direct interventions cannot lead to the necessary solutions, recognize that support must be available for local initiatives focusing on these so-called social problems. The government's role should be to facilitate ongoing access to information at the local level and to promote our capacity to make best use of that information.

This is not soft talk. Our island's economy must adapt if we are to maintain the lifestyle and standard of living most of us have come to cherish. Too often, it has been easier to throw money at problems than to confront the problems firsthand. Now is the time for prudent and informed intervention. We will build on our strengths: our miners' tenacity, determination and expertise; our modern mine infrastructure; the corporation's local technical capacity; our mining culture and heritage, and our community's determination to survive. With astute intervention, we will emerge from this crisis stronger, more independent and better able to compete in the global marketplace.

That reflects the community's concept of what is happening in Cape Breton with respect to coal mining, to Devco, and to the initiatives taking place there. We will now turn very quickly to the proposal that we provided to Devco some weeks ago as a result of the public-dialogue process that we entered into. We have overhead projections to show you. I will start it off and then my assistant and our consultant will take over when we get into the complicated stuff.

The objective, as you can see from the projection, is to structure the Cape Breton Development Corporation to make the company viable and capable of commercial operation within three years.

The Chairman: Mayor Coady, do you have a hard copy of that to distribute to us?

Mr. Coady: We can provide that to the committee.

Senator Murray: We have it pretty well in Part II of the presentation, Mr. Chairman.

Mr. Coady: That is correct.

The objective is to structure the Cape Breton Development Corporation to make the company viable and capable of commercial operation within three years. We propose to do that by having the Phalen and Prince mines operate at full capacity; the Victoria Junction wash plant wash Phalen coal; and International Coal Pier operate for the export sales that we envision.

The first step would see what Senator Murray referred to earlier, that is, a split of the corporation into two divisions, a coal mining division and an accumulated liabilities division. Under this proposal, the coal division would be responsible only for the costs

régier. Ce ne sera pas chose facile. Il faudra, pour renverser le sort de l'industrie, leadership, vision, initiative, compréhension et patience ainsi que coopération et conciliation. Il est important que les ordres supérieurs du gouvernement reconnaissent l'énormité du défi et, tout en reconnaissant que leurs interventions directes ne peuvent pas déboucher sur les solutions nécessaires, admettent qu'un soutien doit être assuré aux initiatives locales visant ces soi-disant problèmes sociaux. Le rôle du gouvernement devrait être de faciliter l'accès permanent à l'information au niveau local et de promouvoir notre capacité d'utiliser ces renseignements au mieux.

Ce ne sont pas là que belles paroles. L'économie de notre île doit s'adapter si nous voulons maintenir le mode et le niveau de vie que la plupart d'entre nous chérissent. Trop souvent, il a été plus facile de tout simplement distribuer de l'argent que de confronter directement les problèmes. Le moment est venu de mettre en branle une intervention prudente et avérée. Il nous faut bâtir sur nos forces: la ténacité, la détermination et les connaissances de nos mineurs; notre infrastructure minière moderne; la capacité technique locale de la société; notre culture et notre patrimoine de mineurs et la détermination de notre communauté à survivre. Avec une intervention appropriée, nous émergerons de la crise plus forts, plus indépendants et mieux en mesure d'être compétitifs sur le marché mondial.

Cela résume le concept qu'a la communauté de ce qui se passe au Cap-Breton relativement à l'exploitation du charbon, à Devco et aux initiatives qui y ont été prises. Nous allons maintenant passer très rapidement en revue la proposition que nous avons soumise à Devco il y a de cela quelques semaines, suite au processus de dialogue public auquel nous avons participé. Nous avons un certain nombre de transparences à vous montrer. C'est moi qui vais ouvrir le bal et mon adjoint et notre expert-conseil prendront le relais lorsqu'on abordera les aspects plus compliqués.

L'objectif, comme vous pouvez le voir à l'écran, est de structurer la Société de développement du Cap-Breton de façon à ce que celle-ci soit viable et commercialement capable d'ici trois ans.

Le président: Monsieur le maire, avez-vous des copies sur papier de ces transparences que vous pourriez nous distribuer?

M. Coady: Nous pourrions fournir cela au comité.

Le sénateur Murray: Cela se trouve assez bien résumé dans la partie II de la présentation, monsieur le président.

M. Coady: C'est exact.

L'objet visé est de structurer la Société de développement du Cap-Breton de façon à ce que celle-ci soit viable et commercialement capable d'ici trois ans. Nous nous proposons de réaliser cet objectif de la façon suivante: en faisant tourner les mines de Phalen et de Prince à pleine capacité; en chargeant le lavoir de Victoria Junction de laver le charbon de Phalen; et en chargeant l'International Coal Pier à s'occuper des ventes à l'exportation que nous envisageons.

La première étape amènerait ce dont le sénateur Murray a parlé tout à l'heure, notamment la séparation de la société en deux divisions, une division de l'exploitation du charbon et une division du passif accumulé. En vertu de cette proposition, la division du

associated with present-day mining. Management's focus would change to issues relevant only to today's coal mining activity. The accumulated liabilities division would be managed separately from the coal mining division. It is extremely unlikely any private sector company would have the resources to operate successfully with such large unfunded liabilities.

In our view, in order to make the Cape Breton Development Corporation a viable and progressive coal mining company, these liabilities must be removed from the present coal mining costs.

The second step would allow for greater direction of the workforce and eliminate future liabilities. It would call for a renegotiation of contracts and bonuses paid based on safety, production and corporate goals. To be competitive, high-cost equipment used in modern coal mining has to be in operation on a continuous basis. Roster shift changes, schedules and hours of work have to be flexible to allow the company the right to maximize its return on investment.

In order to react to workplace changes which occur in any dynamic company the right to move employees between sites and to lay them off temporarily without rearranging the workforce is necessary.

A compulsory contribution plan for all employees must be implemented. Only a minority of Cape Breton Development Corporation employees contribute to a pension plan. In order to reduce future liabilities, all employees should begin to contribute to the plan.

There must be a strengthening of the joint union-management committees. The present confrontational situation must stop. A key element to the future success of the corporation is for all employees, union leaders and management, to work together to cut each other some slack and to share the responsibility.

The third step uses the John Boyd case-three mining plan. I am sure that by now the committee is well aware of the Boyd study. The study went through three separate case scenarios for the development of coal mining and resolved, in the third case, that commercial potential based on unemployment downsizing of 34 per cent, technological improvements, and aggressive management would achieve profitability by the year 1999-2000.

We suggest that Boyd used overtime as a commercially prudent method of reducing fixed employment costs. In an area of high unemployment such as we have, we do not believe that is acceptable. While Boyd advocated 25 per cent overtime as a standard, we are suggesting an overtime rate of 8 per cent. That would result in 148 retained jobs in 1996-97.

charbon ne serait responsable que des coûts liés aux activités minières courantes. La direction changerait d'orientation pour se consacrer uniquement aux questions qui sont pertinentes dans le contexte de l'activité charbonnière actuelle. La division du passif accumulé serait administrée séparément de la division de l'exploitation du charbon. Il est très peu probable qu'une société privée dispose des ressources nécessaires pour réussir sous le poids d'une telle dette non capitalisée.

À notre avis, pour que la Société de développement du Cap-Breton soit une compagnie minière viable et progressive, il importe que ce passif soit retranché aux coûts de l'activité minière en cours.

La deuxième étape serait de prévoir une meilleure direction des travailleurs et de supprimer toute accumulation de dette future. Il faudrait, pour ce faire, renégocier les contrats et les primes payées en fonction des objectifs en matière de sécurité, de production et d'administration. Pour être concurrentiel, le matériel très coûteux utilisé de nos jours dans l'exploitation du charbon doit fonctionner de façon continue. Les listes de quarts, les horaires et les heures de travail doivent être souples pour que la compagnie puisse exercer son droit de maximiser le rendement sur son investissement.

Afin d'être en mesure de réagir aux changements sur le plan travail qui surviennent dans toute compagnie dynamique, le droit de déplacer des employés d'un site à un autre et de les mettre à pied temporairement sans réorganiser tout l'effectif s'impose.

Il importe également d'appliquer à l'ensemble des employés un régime de pension contributif. Seule une minorité d'employés de la Société de développement du Cap-Breton contribue à un régime de pension. Pour réduire l'endettement futur, tous les employés doivent commencer à y contribuer.

Il doit y avoir un renforcement des comités mixtes patronaux-syndicaux. Le présent mode de relations antagonistes doit disparaître. Un élément clé de la réussite future de la société est qu'employés, dirigeants syndicaux et cadres travaillent ensemble pour que chacun donne à l'autre une certaine marge et assume sa part de responsabilité.

La troisième étape fait appel au plan trois de John Boyd. Je suis certain que le comité est maintenant bien au courant de l'étude Boyd. Cette étude passait en revue trois scénarios distincts pour le développement de l'industrie charbonnière et ses auteurs ont, dans le troisième cas, décidé qu'avec une réduction des effectifs de 34 p. 100, des améliorations technologiques et une gestion dynamique, le potentiel commercial pourrait atteindre le seuil de rentabilité en l'an 1999-2000.

Nous pensons que Boyd a utilisé les heures supplémentaires comme méthode commercialement prudente de réduire les coûts fixes d'emploi. Dans une région caractérisée par un taux de chômage élevé, comme c'est le cas de la nôtre, nous ne pensons pas que cela soit acceptable. Boyd prônait, comme norme, 25 p. 100 d'heures supplémentaires, mais nous recommanderions plutôt un taux d'heures supplémentaires de 8 p. 100. Cela résulterait en la conservation de 148 emplois en 1996-1997.

Additional employees would be used to develop airways at Phalen to compensate for a decrease in efficiency due to increasing depth and dip, and to increase the long wall cutting time. That would require a contingency on capital of \$16 million for the first five years.

The fourth step involves training at all levels. We are calling for training in commercial mine management methods, training in management skills for line supervisors, and that an underground training section be created for mining techniques and equipment operation. We factored in the costs of those training modules for 1996-97 and 1998. You will notice that the costs reduce substantially during the three-year period because the amount of training required after the three-year period is minimized.

In the fifth step, we look to management to be reorganized, strengthened and enhanced. We have provided a plan which would establish a director of engineering and safety and which would strengthen the human resources department with the inclusion of a manager for surface operations. At the colliery level, we would see a strengthening of the position of operations manager, a long wall coordinator and the transfer of duplicated engineering services to the corporate level with a construction manager added in for good measure.

Step six relates to coal production. There has been a great deal of discussion about whether or not we could have both coal mines operate to full capacity and market the product. What you see before you now is a chart which indicates that, in our estimation, every tonne of coal that can be extracted from the Phalen and Prince mines can be marketed to Nova Scotia Power, the export market or the employees. We also contend that we could market additional coal to Nova Scotia Power in an amount up to 900,000 tonnes per year by the year 2001 if Nova Scotia Power were to put extra electricity on the grid and sell it on the market.

Step seven sees us moving into exploration of the Donkin mine. I know that Senator Buchanan had a question he was prepared to address earlier on that issue. Our plan shows that there could be funding available for underground exploration of the Donkin mine, the type of exploration we believe is essential in order to determine if Donkin can be operated viably as a coal mine.

Another aspect of what we are looking at is a human resource strategy to which I referred earlier. Basically, it would retain the younger workforce, finding a way to allow the older workforce to retire with dignity. We would develop a compassionate severance package to deal with employees who cannot work or who do not go to work. They would be severed or retired with an amount of \$17,000 per year each. The creation of an early retirement incentive would allow older employees with years of service to retire and younger employees to keep their jobs. Basically, we are looking at a factor of age 50, plus 25 years of service, which would entitle 285 employees to retire at a yearly projected cost of \$20,500 each.

On ferait appel à des employés supplémentaires pour développer des galeries d'aérage à Phalen, pour compenser pour la baisse d'efficacité due à l'augmentation de la profondeur et de l'angle et pour étirer l'exploitation par longues tailles. Cela nécessiterait une réserve de capitaux de 16 millions de dollars pour les cinq premières années.

La quatrième étape concerne la formation à tous les niveaux. Nous recommandons la formation dans le domaine des méthodes de gestion de mines commerciales, la formation en gestion pour les superviseurs et la création d'une section de formation pour le travail souterrain qui était responsable de l'enseignement des techniques minières et de l'utilisation du matériel. Nous avons intégré les coûts de ces modules de formation pour 1996-1997 et 1998. Vous remarquerez que les coûts baissent sensiblement pendant la période de trois ans car la quantité de formation requise après trois ans est minimisée.

À la cinquième étape, il s'agit de réorganiser, de renforcer et d'améliorer la gestion. Nous avons élaboré un plan en vertu duquel un poste de directeur du génie et de la sécurité serait créé et le département des ressources humaines amélioré, avec l'inclusion d'un gestionnaire des opérations en surface. Au niveau de la mine, il y aurait renforcement du poste de gestionnaire des opérations, création d'un poste de coordonnateur des longues tailles et transfert des services d'ingénierie en double au niveau administratif avec l'ajout, pour faire bonne mesure, d'un gérant de la construction.

L'étape six concerne la production charbonnière. L'on a beaucoup discuté de la question de savoir si les deux charbonnages devraient fonctionner à pleine capacité et commercialiser le produit. Ce que vous avez devant vous est un tableau qui indique que selon nous chaque tonne de charbon qui peut être extraite des mines de Phalen et Prince peut être vendue à la Nova Scotia Power, au marché d'exportation ou aux employés. Nous maintenons par ailleurs que nous pourrions vendre jusqu'à 900 000 tonnes par an de plus à la Nova Scotia Power d'ici l'an 2001 si celle-ci élargissait son réseau et mettait en vente cette électricité supplémentaire.

L'étape sept serait l'exploration de la mine Donkin. Je sais que le sénateur Buchanan avait une question là-dessus un petit peu plus tôt. Notre plan montre qu'il pourrait y avoir des fonds disponibles pour l'exploration souterraine de la mine Donkin, exploration qui est selon nous essentielle pour déterminer si Donkin se prête à une exploitation commercialement viable.

Un autre aspect de ce que nous examinons est la stratégie en matière de ressources humaines que j'ai évoquée tout à l'heure. Il s'agirait, en gros, de conserver la main-d'oeuvre jeune et de trouver le moyen de permettre aux travailleurs plus âgés de prendre leur retraite avec dignité. Nous offririons une prestation de départ de commémoration aux employés qui ne peuvent pas travailler ou ne vont pas travailler. Ils seraient mis à pied ou en retraite et recevraient un versement annuel de 17 000 \$. La création d'un encouragement à la retraite anticipée permettrait aux employés plus âgés ayant accumulé les années de service voulues à se retirer et aux jeunes travailleurs de garder leur emploi. En gros, le seuil serait 50 ans plus 25 années de service, ce qui

Finally, we would see a float of 30 employees who would be used to replace employees while they are undergoing the intensive training that we talked about in the first two years of the proposal. All of that comes at a cost, including the training costs, of \$35 million per year.

I will now ask Steve Farrell to go through the technicalities of our proposed mining plan.

Mr. Steve Farrell, President, S. Farrell & Associates, Consultant to Cape Breton Regional Municipality: Honourable senators, this human resource strategy summary retains the younger work force and retires the older members. The first line of numbers is from John Boyd's study. For example, in 1996 it is projected that there will be 1,638 employees. With the overtime adjustment, 148 will be kept at the same cost. There is a certain number of employees who do not go to work for whatever reason. Over a five-year period, we propose to sever 101 employees who would receive a compassionate pension. This group would amount to 60. The number for normal attrition would be 154.

The Chairman: To assist the committee, that chart is on page 23 of Part II of the municipality's submission.

Mr. Farrell: There will be 285 on an early retirement plan. The total reduction of employees over a five-year period would be 600.

The next slide shows, graphically, what would happen. The red line represents the municipality's proposal, while the blue line represents Mr. Boyd's proposal. The difference between the two is caused by reducing overtime from 25 per cent to 8 per cent.

The next slide illustrates the numbers per year. In the first year the workforce is reduced by 311, then 103, 84, 56, and 45 in year five. Thirty employees will be retained for training.

This next slide shows that the benefit of new mining techniques and training that is realized with increased production. We would have a positive cash flow in 1996-97. We would have a 30 per cent greater increase in production at Phalen than is now proposed. We would operate Prince mine on three shifts producing 1.5 million tonnes. The current plan is to operate Prince mine on two shifts producing 1 million tonnes.

The overhead slide shows a comparison between what is proposed by Devco and what was proposed by the municipality. The operating cost per tonne is virtually the same. In year five, the Devco projection was 47.70 per tonne, while the municipality projection was 47.27 per tonne. This is based on run-of-mine tonnes.

autoriserait 285 employés à prendre leur retraite à raison d'un coût annuel moyen de 20 500 \$ pour chacun d'entre eux.

Enfin, il y aurait un bassin de 30 employés auxquels nous pourrions faire appel pour remplacer des travailleurs pendant que ceux-ci suivraient les programmes de formation intensive dans les deux premières années de la proposition et dont nous avons parlé il y a quelques instants. Tout cela comporte cependant un coût, y compris la formation, qui s'élèverait à 35 millions de dollars par an.

Je vais maintenant demander à Steve Farrell de passer en revue avec vous les aspects techniques de notre plan minier.

M. Steve Farrell, président, S. Farrell & Associates, expert-conseil auprès de la municipalité régionale du Cap-Breton: Honorables sénateurs, cette stratégie de ressources humaines vise à conserver les jeunes travailleurs et à mettre les travailleurs plus âgés à la retraite. La première ligne de chiffres provient de l'étude de John Boyd. Par exemple, il est prévu qu'en 1996 il y ait 1 638 employés. Avec le rajustement du côté des heures supplémentaires, 148 employés seront conservés, pour le même coût. Il y a un certain nombre d'employés qui ne se rendent pas au travail, pour quelque raison. Nous nous proposons, sur une période de cinq ans, de rayer de la liste de paye 101 employés, qui recevront une pension de commiseration. Ce groupe atteindra 60. Le nombre de postes qui seraient éliminés par voie d'attrition normale serait de 154.

Le président: Pour que tout le monde suive bien, ce tableau se trouve à la page 23 de la partie II du mémoire de la municipalité.

M. Farrell: Deux cent quatre-vingt-cinq employés seront visés par un régime de retraite anticipée. La réduction totale du nombre des employés sur une période de cinq ans sera de 600.

La transparence suivante donne un résumé graphique de ce qui se passera. La ligne rouge représente la proposition de la municipalité et la ligne bleue celle de M. Boyd. La différence entre les deux résulte de la réduction des heures supplémentaires de 25 p. 100 à 8 p. 100.

La transparence suivante illustre les nombres, par année. Dans la première année, l'effectif est réduit de 311 personnes, pour être ensuite réduit successivement de 103, de 84, de 56 et, enfin, la cinquième année, de 45 employés. Trente employés seront gardés pour être affectés à la formation.

La transparence suivante montre les avantages sur le plan d'amélioration de la production que procurent les nouvelles techniques d'exploitation et la formation. Nous aurions un flux positif de l'encaisse en 1996-1997. Nous devrions avoir à Phalen une augmentation de la production supérieure de 30 p. 100 à ce qui a été proposé. La mine Prince tournerait avec trois quarts et produirait 1,5 million de tonnes. Le plan actuel vise faire tourner la mine de Prince avec deux quarts, pour une production de un million de tonnes.

Cette transparence-ci montre une comparaison entre ce qui est proposé par Devco et ce qui a été proposé par la municipalité. Le coût opérationnel par tonne est à peu près le même. Pour la cinquième année, la projection de Devco était de 47,70 la tonne, tandis que celle de la municipalité était de 47,27 la tonne. Ces chiffres s'appuient sur des tonnes de charbon tout-venant.

This slide shows the coal mine division costs. The revenue and the operating costs are taken directly from the Boyd study. The human resource costs include a contributory pension plan, plus some funding of the non-contributory pension plan. Capital is included with the municipality's addition of about \$15 million, with Donkin starting in the year 2001. The result is that, in 1996-97, there is an immediate positive cash flow. That includes the capital to buy new equipment.

As you can see, the cash builds up fairly quickly. As you proceed with the plan with success, you start building up cash.

This next slide shows the bottom line of that chart graphically. In the first year, you have a surplus of \$1.5 million. Over a five-year period, it builds up to \$134 million. This is without the effect of the liabilities division.

Going to the liabilities division, we transfer all liabilities as of March 31, 1996 that are not related to present coal mining. We have liabilities from pensions and benefits in relation to various early retirement initiatives that were taken in the past, including the Langan closure and compassionate pensions. They are estimated at \$160 million. The Workers Compensation liability is estimated at \$180 million. That is not current; it is from the past. It is an amount currently paid out at the rate of about \$13 million a year by Devco.

Various groups have estimated environmental costs, and we have used the figure of \$150 million for environmental liabilities. This includes all old coal mining sites and coal mining-related sites throughout the Cape Breton industrial region.

There is a \$10 million estimated cash loss for 1995-96, giving a \$.5 million liability. This has to be paid either by surplus cash from the coal mining division, which seriously affects its viability, or by the federal government.

The next slide shows what the municipality sees as the cash cost for the accumulated liabilities division. Administration is \$.5 million a year. This would provide for administering payment of the liabilities plus environmental remedial management for old sites.

With regard to pensions, two-thirds of the present non-contributory pension is included in these numbers. The remaining one-third, unfunded, is charged to the coal division. Since 1991, Devco has paid over \$200 million to fund this non-contributory pension fund. There is approximately \$65 million outstanding. So, in effect, this \$200 million has come out of Devco for pensions and benefits since 1991 in addition to what they pay on a current basis.

Cette transparence montre les coûts de la division de l'exploitation du charbon. Les revenus et les frais d'exploitation sont tirés directement de l'étude Boyd. Les coûts sur le plan ressources humaines comprennent un régime de pension contributif ainsi qu'un certain financement du régime de pension non contributif. Le capital est inclus avec l'ajout par la municipalité d'environ 15 millions de dollars, si on démarre avec Donkin en l'an 2001. Le résultat est qu'en 1996-1997, il y a un encaissement positif immédiat. Cela inclut le capital nécessaire pour acheter du matériel neuf.

Comme vous pouvez le constater, le capital s'accumule assez rapidement. Au fur et à mesure que le plan progresse et que les récessites se succèdent, on commence à accumuler des capitaux.

La transparence suivante montre, de façon graphique, la dernière ligne du tableau. Dans la première année, il y a un surplus de 1,5 million de dollars. À la fin de la période de cinq ans, le total est de 134 millions de dollars, ce sans l'effet de la division responsable de l'engagement.

Passant maintenant à la division de l'engagement, on transfère à compter du 31 mars 1996 tout le passif qui n'est pas lié aux activités minières en cours. On a un passif correspondant à des pensions et à des prestations relativement à des départs en retraite anticipée accordées par le passé, notamment lors de la fermeture de Langan, ainsi que des pensions de commiseration. Tout cela est évalué à 160 millions de dollars. Le passif correspondant aux accidents du travail se chiffre quant à lui à 180 millions de dollars. Il ne s'agit pas d'une dette actuelle mais d'une dette du passé. Devco débourse à ce titre environ 13 millions de dollars par an.

Divers groupes ont évalué les coûts environnementaux, et nous avons quant à nous retenu le chiffre de 150 millions de dollars pour la catégorie passif environnemental. Cela englobe toutes les vieilles mines de charbon et tous les sites connexes de l'ensemble de la région industrielle du Cap-Breton.

La perte pour 1995-1996 a été évaluée à 10 millions de dollars, ce qui donne un passif de 0,5 million de dollars. Cela devra être payé soit à même le surplus de la division de l'exploitation du charbon, ce qui nuira directement à sa viabilité, soit par le gouvernement fédéral.

La transparence suivante montre ce à quoi la municipalité chiffre la division des dettes passives. L'administration est de 0,5 million de dollars par an. Cela couvrirait le paiement du passif plus la gestion de l'assainissement environnemental des vieux sites.

En ce qui concerne les pensions, les deux tiers de la pension non contributive actuelle sont inclus dans ces chiffres. Le tiers restant, qui n'a pas été capitalisé, est imputé à la division de l'exploitation du charbon. Depuis 1991, Devco a contribué plus de 200 millions de dollars à ce fonds de pension non contributif. Il reste encore 65 millions de dollars à verser. En définitive, donc, ces 200 millions de dollars sont sortis de Devco pour des pensions et des prestations depuis 1991, en plus de ce que la société verse régulièrement aujourd'hui.

In the year 2001, when the accumulated cash flow between the accumulated liabilities division and the coal mine division is positive, we have added a provision to increase pensions to an industrial level for people who are on pension right now.

The environmental numbers there reflect a systematic clean-up of some old sites around the industrial area.

This slide graphically illustrates what happens to your pay out of liabilities. It continues to increase. In 1996, \$42 million will be paid out, and this increases cumulatively. In five years, you will be paying \$177 million in liabilities. At the present time, that amount of money has to come from coal mining.

This slide could apply either to the municipality's proposal or Devco's proposal. The dotted line above the zero represents the accumulated cash from coal mining. The dotted line below zero represents the accumulated losses from the liabilities division. The red represents the balance between the two. In 1999-2000, we break even.

If Devco were for sale today, the corporation would have very little or no value. This illustrates that in 1999, on a net cash flow basis, the corporation would have a value of \$250 million or \$300 million.

The next slide illustrates the municipality's proposal that certain bench marks be met. I should first like to say that no plan should start for six months. There must be a lead-in time for a plan. The corporation has to set itself up to administer the plan and put the elements in place.

We proposed a benchmark on May 1, 1996. There would be agreement by all parties to the various concessions we asked for in this proposal. This would trigger setting up a liabilities division and bridge financing by the federal government of those liabilities.

In January 1997, we projected that the 3 centre-wall in Phalen should be ready to start. The training section, as we proposed, would be operable, and there would be positive results from it. This event would trigger advancement of the purchase of new equipment for the plan as proposed.

In summary, both the Phalen and Prince mines are operating at full capacity with a positive cash flow in 1996-97. Mining methods have changed to a more modern, productive system. The VJ plant and the international piers are kept operating to keep CBDC in the export market.

This plan focuses on training for the future and retention of the younger work force. It minimizes the negative socio-economic impact on the region by reducing employment downsizing to 28 per cent. As well, it provides Cape Breton with a viable and sustainable commercial operation with the ability to compete in world markets.

En l'an 2001, lorsque le flux de l'encaisse entre la division des dettes passives et la division de l'exploitation du charbon sera positif, il est prévu d'augmenter les pensions de ceux qui sont aujourd'hui à la retraite pour les porter au niveau industriel.

Les chiffres relatifs à l'environnement qui figurent ici correspondent au nettoyage systématique d'un certain nombre de vieux sites dans la zone industrielle.

Cette transparence donne une illustration graphique de ce qui se passe côté remboursement de passif. Le montant ne cesse d'augmenter. En 1996, 42 millions de dollars seront versés, et l'augmentation est cumulative. Au bout de cinq ans, on paiera 177 millions de dollars à ce titre. À l'heure actuelle, cet argent doit provenir de l'exploitation du charbon.

Cette transparence-ci pourrait s'appliquer soit à la proposition de la municipalité soit à celle de Devco. La ligne en pointillés au-dessus du zéro représente les rentrées cumulatives attribuables à l'exploitation de charbon. La ligne en pointillés en dessous du zéro représente les pertes accumulées de la division des dettes passives. Le rouge correspond à l'écart entre les deux. Les deux doivent s'annuler en l'an 1999-2000.

Si Devco était à vendre aujourd'hui, la société aurait peu ou pas de valeur. Ici, on voit qu'en 1999, selon une formule d'encaisse nette, la société aurait comme valeur 250 ou 300 millions de dollars.

La transparence suivante illustre la proposition de la municipalité concernant l'atteinte de certains repères. J'aimerais commencer par dire qu'aucun plan ne devrait tout de suite démarrer pour une période de six mois. Il doit y avoir, pour tout plan, une période préparatoire. La société doit s'organiser en vue d'administrer le plan et de mettre en place les différents éléments.

Nous proposons comme date repère le 1^{er} mai 1996. Toutes les parties concernées consentiraient les diverses concessions que nous demandons dans la proposition. C'est ce qui déclencherait la création de la division de l'endettement et le consentement par le gouvernement fédéral, pour ce passif, d'un financement relais.

Nous avons prévu que la paroi centrale à Phalen serait prête à être entamée en janvier 1997. La section de formation que nous avons proposée serait en place et donnerait des résultats positifs. Cela déclencherait l'achat de nouveau matériel, comme proposé.

En résumé, les mines de Phalen et de Prince tournent à pleine capacité avec un flux d'encaissement positif en 1996-1997. Les méthodes minières ont changé, tendant vers un système plus moderne et plus productif. Les installations VJ et les embarcadères internationaux sont maintenus afin que la SDCB reste active sur le marché de l'exportation.

Ce plan s'appuie sur la formation pour l'avenir et la conservation des jeunes travailleurs. Il minimise les effets socio-économiques négatifs dans la région en ramenant la compression des effectifs à 28 p. 100. Il assure d'autre part au Cap-Breton une activité commerciale viable et soutenable capable d'être concurrentielle sur les marchés mondiaux.

Mr. Coady: By way of conclusion, Mr. Chairman, I should simply state that what we have just presented to you is the overall plan provided to Devco by the Cape Breton Regional Municipality. We invested significant time and dollars in developing this proposal. We believe that components of it have extreme viability and potential. Our focus is to retain as many jobs as we can for young miners in the mining industry in the long run, recognizing its impact on our economy.

One issue raised earlier related to the liabilities division, as we call it, or the social costs that have been referred to by other people. We believe there is a need for the federal government to offload those social costs in the long run from Devco so that it becomes a more viable coal mining operation.

The Chairman: You did not read the last page of your submission, Mr. Coady, which is the editorial from the *Chronicle-Herald*. Let me read it into the record. This is a cartoon. In the left picture, a sign on a building reads "Economic Analysts Inc." The caption reads as follows:

The diminishing interregional distribution of federal expenditures coupled with the protracted disintegration of major labour intensive industries will have a devastating effect on the economy.

In the picture on the right side of the page, the sign on the building reads "Steel City Tavern & Think Tank." The caption reads as follows:

...The arse is right out of 'er now boys...

Mr. Coady: We thought it appropriate, Mr. Chairman, that that be included as the conclusion to our report.

I might add that I have with me a production from Folkus Atlantic by Joan Weekes of the Cape Breton area. It is entitled "The Men of the Deep Join Canada's only Coal Miner's Chorus for: A Day Underground." It talks of songs about the coal mining industry with an accompanying video of coal mining underground. I present that to you Mr. Chairman, on behalf of the Cape Breton Regional Municipal and Ms Joan Weekes. It is an excellent production.

The Chairman: Thank you very much.

Senator Buchanan: Mr. Chairman, I wish to welcome the mayor and the others representatives of the Cape Breton Regional Municipality. The presentation they just made was excellent. It certainly covered all points.

Mr. Chairman, I will not get into the financial aspect of all of this since it was well reviewed last night and again this morning. My interest is in the future of coal mining in Cape Breton.

Way back in the late 1970s and early 1980s, an energy plan was put together by Devco and the Nova Scotia Department of Mines and Energy. DRIE or DREE — or whatever it was at that time —

M. Coady: En guise de conclusion, monsieur le président, j'aimerais tout simplement déclarer que ce que nous venons de vous présenter est le plan général qui a été soumis à Devco par la municipalité régionale du Cap-Breton. Nous avons investi beaucoup de temps et d'argent dans l'élaboration de cette proposition. Nous croyons que les éléments qui le composent sont viables et renferment un énorme potentiel. L'important pour nous est de conserver un nombre maximal d'emplois pour les jeunes mineurs dans le secteur minier pour le long terme, reconnaissant l'impact que cela aura sur notre économie.

Une question soulevée tout à l'heure concernait la division du passif, comme on l'appelle, même si d'autres parlent de coûts sociaux. Nous pensons qu'il importe que le gouvernement fédéral décharge à long terme Devco de ces coûts sociaux afin que cette société soit en mesure de devenir une compagnie charbonnière plus viable.

Le président: Monsieur Coady, vous n'avez pas lu la dernière page de votre mémoire qui reprend un éditorial paru dans le *Chronicle-Herald*. Permettez-moi de le lire afin que cela figure au procès-verbal. Il s'agit d'un dessin humoristique. Le dessin de gauche montre une enseigne sur un édifice qui dit «Analystes économiques Inc.». La légende est la suivante:

La réduction de la distribution interrégionale de dépenses fédérales ajoutée au prolongement de la désintégration des principales industries à forte demande de main-d'oeuvre auront un effet dévastateur sur l'économie.

Dans le dessin de droite, l'enseigne sur l'immeuble dit «Taverne et usine à penser de la ville de l'acier». La légende est la suivante:

...Les gars, il semble que tout vient de se casser la gueule...

M. Coady: Monsieur le président, nous avons jugé approprié d'inclure cela dans la conclusion à notre rapport.

J'ajouterais que j'ai apporté une production de Folkus Atlantic, réalisé par Joan Weekes, de la région du Cap-Breton, intitulée «The Men of the Deep Join Canada's Only Coal Miner's Chorus for: A Day Underground». On y parle des chants sur les charbonnages, avec un vidéo d'accompagnement qui traite des activités souterraines, au fond de la mine. Je vous remets ceci, monsieur le président, au nom de la municipalité régionale du Cap-Breton et de Mme Joan Weekes. Il s'agit d'une excellente production.

Le président: Merci beaucoup.

Le sénateur Buchanan: Monsieur le président, j'aimerais souhaiter la bienvenue au maire ainsi qu'aux autres représentants de la municipalité régionale du Cap-Breton. La présentation qu'ils nous ont faite était excellente. Elle a certainement couvert tous les points pertinents.

Monsieur le président, je ne vais pas aborder l'aspect financier de toute cette question, étant donné que cela a été abondamment traité hier soir et de nouveau ce matin. Ce qui m'intéresse, c'est l'avenir des charbonnages du Cap-Breton.

Il y a longtemps, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, un plan énergétique a été mis au point par Devco et le ministère des Mines et de l'Énergie de la Nouvelle-Écosse. Le

was involved. There were some people involved at that time who were very competent in the coal mining industry of Cape Breton. I think Mr. Farrell probably talked to Bill Shaw at the time about this. Coady Marsh was definitely involved at the time, as were many others in Devco and in the provincial departments.

At that time, the reason for the in-depth study of the coal industry was that it was pretty evident that number 26 would have a limited life. Of course, it closed eventually in the 1980s because of the fire and many other factors. This left Prince and Lingan as the only operating mines. Since then Lingan has been closed. The Phalen seams are operating now and Prince is operating.

Core drilling was done at that time. I think Mr. Farrell is familiar with what happened there.

I did not have an opportunity to talk to Tom Kent at the table this morning, but I spoke with him outside the committee room. He told me that back then he was on the board of Devco. He was very supportive of doing core drilling work offshore on Donkin and also proceeding with the tunnels for the new Donkin mine. He said he would have preferred at that time to have some more core drilling done to further delineate the seams, but there is no question they were on the right track of looking to a new mine as an alternative to the existing mines.

I have heard it said — and I have spoken to many people in the industry — that, with respect to Prince and Phalen and their problems at the present time, it is very important that there be an alternative to one or both of these mines in the near future or maybe down the line in 10 or 15 years.

Mr. Farrell, what is your opinion about the viability of a new mine? The Donkin block, as you know, contains a lot of coal. It is good quality coal. It contains about one billion tonnes of proven coal. I am told that about 30 per cent of that could be recovered, given the mining technology of today, which is about 350 million or 400 million tonnes of coal. It appears to be a very viable operation as an alternative if it is required in the near future. Perhaps you could give us your opinion on that.

Mr. Farrell: There is no doubt there is 100 years of mining at Donkin at 3 million or 4 million tonnes per year. At this point, the sulphuring seam is located on the roof and at the floor. Some work has to be done to ascertain whether it can be selectively mined, which would give a very good product. The dip is more favourable there than at the Phalen mine, so we could use some of the American technology to a greater degree. We could open and operate a mine there that would be very valuable. The big question, of course, is this: Can we selectively mine it? If we take the whole seam, then we have to wash the sulphur from the entire seam, which I think might be in the 3.5-per-cent range. I am talking about the Harbour seam, one of the three major seams. However, if we could selectively mine it, we could leave

MEIR ou MEER — je ne sais plus quel nom portait le ministère à l'époque — y a participé. Y ont joué un rôle à l'époque des gens qui étaient très compétents en ce qui concerne l'exploitation du charbon au Cap-Breton. Je pense que M. Farrell en a sans doute parlé à l'époque avec Bill Shaw. Coady Marsh a définitivement participé, ainsi que beaucoup d'autres de Devco et des ministères provinciaux.

À l'époque, si l'on a entrepris une étude approfondie des charbonnages c'est qu'il était devenu assez clair que la mine numéro 26 aurait une durée de vie très limitée. Bien sûr, elle a fini par fermer dans les années 1980 à cause d'un incendie et de nombreux autres facteurs. Les mines de Prince et de Lingan ont été les seules survivantes. Depuis, Lingan a été fermée. Les filons de Phalen sont en exploitation, ainsi que ceux de Prince.

À l'époque, on a entrepris du sondage carotté. Je pense que M. Farrell sait ce qui s'est passé.

Je n'ai pas eu l'occasion de discuter avec Tom Kent à la table ce matin, mais j'ai parlé avec lui à l'extérieur de la salle de comité. Il m'a dit qu'à l'époque il siégeait au conseil d'administration de Devco. Il avait été très favorable à l'idée de faire du forage-carottage au large des côtes, à Donkin, et à la construction des tunnels pour la nouvelle mine de Donkin. Il a dit qu'il aurait préféré à l'époque que l'on fasse davantage de carottage pour mieux cerner les filons, mais ce qui est clair c'est qu'ils étaient sur la bonne voie en cherchant une nouvelle mine pour remplacer les mines existantes.

J'ai entendu dire — et j'ai discuté avec beaucoup de gens dans l'industrie — qu'en ce qui concerne Prince et Phalen et leurs problèmes à l'époque, il était très important qu'il y ait une solution de remplacement à l'une ou l'autre ou aux deux mines dans un avenir proche ou dans les dix ou 15 ans.

Monsieur Farrell, quelle est votre opinion quant à la viabilité d'une nouvelle mine? Le bloc de Donkin renferme comme vous le savez beaucoup de charbon. Il s'agit de charbon de bonne qualité. Il contient près d'un milliard de tonnes de réserves prouvées. On me dit qu'environ 30 p. 100 de cela pourrait être récupéré, avec la technologie minière d'aujourd'hui, soit environ 350 ou 400 millions de tonnes de charbon. Il semble que s'il fallait une solution de rechange dans un proche avenir, ce serait là une solution très viable. Vous pourriez peut-être nous dire ce que vous en pensez.

M. Farrell: Il n'y a aucun doute que l'on pourrait pendant 100 ans sortir chaque année de Donkin trois à quatre millions de tonnes. À l'heure actuelle, le filon à forte teneur en soufre est situé sur le plafond et le plancher. Un certain travail s'impose pour vérifier si l'on pourrait y faire une exploitation sélective, ce qui donnerait un bien meilleur produit. La pente est beaucoup plus favorable là qu'à la mine de Phalen, alors on pourrait mieux utiliser certaines des nouvelles techniques américaines. L'on pourrait y ouvrir et exploiter une mine qui serait très précieuse. La grosse question, bien sûr, est la suivante: peut-on y effectuer une exploitation sélective? Si nous prenons tout le filon, alors il nous faut le laver en entier pour éliminer le soufre, qui doit, je pense, représenter environ 3,5 p. 100. Je parle ici du filon Harbour, l'un

most of the sulphur in the ground and mine a 2-per-cent to a 2.5-per-cent product.

Senator Buchanan: Which could be washed down again.

Mr. Farrell: Yes. I think successful washing has been washing done on it by CANMET. The number "1.9 per cent" sulphur rings a bell. Before spending \$100 million or whatever on a mine of this magnitude, some exploration should be done underground, and an investigation should be conducted to determine how it will be mined, and determine the actual conditions. In my opinion, it would be well worth the investment to do the underground exploration.

Senator Buchanan: These tunnels are drilled right to the coal face now, as I understand it.

Mr. Farrell: That is right, three-and-a-half kilometres long.

Senator Buchanan: Of course the mining of coal at Donkin would be, in a cost sense, more efficient than the others because it is right at the coal face and the others are quite a distance out under the ocean.

The cost of developing the Donkin mine back in the mid 1980s, including the tunnels that have been drilled and the site clearance that has already been done, was estimated to be in the range of anywhere from \$200 million to \$240 million. That cost, I am told, has escalated to something in the range of \$300 or \$350 million, less the money that was already spent on the tunnels.

As we heard last night from George White, those tunnels are now flooded. Of course they are in excellent condition and could be pumped out and used. If you deduct that amount of money that has been spent, it would cost a maximum, in 1995-96 dollars, of somewhere in the range of \$240 to \$250 million to finish the mine to two operating walls. Would you agree with that?

Mr. Farrell: The \$250 million would give you a Cadillac operation, no doubt about it.

Senator Buchanan: I am always on the high side, hoping you will bring it down.

Mr. Farrell: If you started it off on a phased basis, you could start a mine at Donkin producing 1 million tonnes for approximately \$120 million. That is a ballpark estimate. Then, as the mine expands, you would need more tunnels. The tunnels are three-and-a-half kilometres long, and they are very expensive.

As you enlarge the mine, the cost does not go up proportionately. However, you reach a certain point where the cost will jump because of ventilation requirements and what have you. If you wanted a 1-million-ton operation, you could do it reasonably for approximately, at a guess, \$120 million. To go on to a bigger operation down the road, you would be looking at the \$250 million you mentioned.

Senator Buchanan: The figures that I have here are exactly what you said. If you escalate it to 1996 dollars to do the million tonnes, it would be in the range of \$120 million more. If you go

des trois gros filons. Cependant, si nous pouvions l'exploiter sélectivement, nous pourrions vraisemblablement laisser le gros du soufre dans la terre et sortir un produit à 2 ou à 2,5 p. 100.

Le sénateur Buchanan: Qui pourrait être relavé.

M. Farrell: Je pense que CANMET a obtenu de bons résultats de lavage. La formule «1,9 p. 100 de soufre» me dit quelque chose. Avant de dépenser 100 millions de dollars ou autre sur une mine de cette envergure, il conviendrait de faire un peu d'exploration souterraine et de mener une enquête pour déterminer comment le charbon serait exploité et quelles sont les conditions véritables. À mon avis, cela vaudrait vraiment la peine d'investir de l'argent dans de l'exploration souterraine.

Le sénateur Buchanan: D'après ce que j'ai compris, les tunnels ont déjà été forés jusqu'au front de taille.

M. Farrell: C'est exact, sur une longueur de trois kilomètres et demi.

Le sénateur Buchanan: Bien sûr, l'exploitation du charbon à Donkin serait plus efficiente, sur le plan coût, qu'ailleurs, car ce serait tout de suite sur le front de taille au lieu d'être sous la mer.

Le coût de développement de la mine Donkin au milieu des années 1980, y compris les tunnels qui ont été percés et le dégagement du site qui a déjà été effectué, a été évalué entre 200 et 240 millions de dollars. On me dit que ce coût atteindrait maintenant 300 ou 350 millions de dollars, moins l'argent qui a déjà été dépensé pour faire les tunnels.

Comme nous l'a appris George White hier soir, ces tunnels ont depuis été inondés. Ils sont toujours en excellent état et ils pourraient être pompés et utilisés. Si vous déduisiez le montant d'argent qui a déjà été dépensé, cela coûterait un maximum, en dollars de 1995-1996, de 240 à 250 millions de dollars pour terminer la mine avec deux fronts de taille. Seriez-vous d'accord avec moi là-dessus?

M. Farrell: Les 250 millions de dollars vous donneraient une opération Cadillac, cela est certain.

Le sénateur Buchanan: J'opte toujours pour la limite supérieure, espérant que vous la rabaissez.

M. Farrell: Si vous commenciez par procéder par étapes, vous pourriez lancer à Donkin une mine qui produirait un million de tonnes moyennant un investissement d'environ 120 millions de dollars. Ce sont là des estimations. Par la suite, si la mine devait s'agrandir, il vous faudrait davantage de tunnels. Les tunnels sont longs de trois kilomètres et demi et coûtent très cher.

Au fur et à mesure que vous agrandissez la mine, le coût n'augmente pas proportionnellement. Cependant, à un moment donné le coût fera un bond à cause des besoins en matière de ventilation et autre. Si vous vouliez une production de un million de tonnes, vous pourriez sans doute vous en tirer pour environ 120 millions de dollars d'après moi. Pour quelque chose de plus gros un petit peu plus tard, la note atteindrait sans doute les 250 millions de dollars dont vous avez parlé.

Le sénateur Buchanan: Les chiffres que j'ai ici correspondent exactement à ce que vous dites. Pour une production d'un million de tonnes, si vous prenez des dollars de 1996, il faudrait compter

up to the 2 million tonnes, and two walls, you would be over the \$200 million mark in 1996 dollars. Do you agree that the mine could be opened and producing up to 1 million tonnes with approximately \$120 million of new money?

Mr. Farrell: Yes.

Senator Buchanan: Thank you.

Senator MacEachen: I thank the mayor and his colleagues for an extremely good presentation. It shows you have done your homework. You have made a very important contribution.

In your presentation, you have made what I thought were very positive declarations about policy in the future of Cape Breton. To take one example, you have underlined the necessity of commercial viability for the coal industry. In a sense, that is a marked change in attitude because in the past there was an underlying belief in the culture of Cape Breton that the hard necessity of viability could be postponed. It is interesting that you have abandoned that view and now say that commercial viability is a necessity. In the circumstances, the achievement of a commercially viable operation is the best guarantee of the future of the industry and the only way by which any further investment will take place in the industry.

Senator Buchanan and Mr. Farrell have talked about Donkin as a new possibility. I raised it yesterday because I believe, too, that in all of this one must have hope. We need a vision of the future.

Today Mr. Farrell gave us some numbers today as to what this Donkin operation would cost. Yesterday, Mr. White gave us some numbers. Although he did not give any precise numbers for Donkin, he did give numbers for the opening of new mines. Whatever numbers we accept, it represents a huge investment, an investment that no private enterpriser will ever make in any circumstance that I can foresee. Anyone who talks about the privatization of the coal mines as a solution at this time, is living in a dream world.

The barrier between privatization and the closure of minutes is the Cape Breton Development Corporation, and once you lose the Cape Breton Development Corporation, you lose everything. That is my attitude.

I will carry this thought a bit further. We have from the corporation a plan that was examined last night, and now we have a plan from the municipality, both of which declare, support and exemplify the necessity of commercial viability. It will not depend, at the end of the five-year term, on a federal injection of funds. That is what you all say, and that is very good.

If Senator Buchanan, Mr. Farrell or Mr. White are thinking of a new mine, the only way it will ever happen is if this development plan works and produces results. That is my firm view. The miners, the management, and the community can look forward to many possibilities if this plan succeeds. If it does not succeed, with the mood in this country and with the views, for example,

120 millions de dollars de plus. Si vous passez à deux millions de tonnes et à deux parois, alors, en dollars de 1996, vous dépasserez les 200 millions de dollars. Convenez-vous que la mine pourrait être ouverte et produire jusqu'à un million de tonnes avec 120 millions de dollars en argent nouveau?

M. Farrell: Oui.

Le sénateur Buchanan: Merci.

Le sénateur MacEachen: Je remercie le maire et ses collègues de l'excellente présentation qu'ils nous ont faite. Cela montre que vous avez fait vos devoirs. Vous avez fait une contribution très importante.

Dans votre présentation, vous faites des déclarations que j'ai jugées très positives quant aux politiques visant l'avenir du Cap-Breton. Pour prendre un exemple, vous avez souligné la nécessité d'assurer la viabilité commerciale des charbonnages. En un sens, il s'agit là d'un changement d'attitude très marqué, car il y avait autrefois dans la culture du Cap-Breton une croyance sous-jacente voulant que la dure nécessité de la viabilité soit reportée à plus tard. Il est intéressant de constater que vous avez abandonné cette opinion et que vous dites aujourd'hui que la viabilité commerciale est une nécessité. Dans ces circonstances, la réalisation d'une opération viable sur le plan commercial est la meilleure garantie de l'avenir de l'industrie et la seule façon d'attirer de nouveaux investissements dans l'industrie.

Le sénateur Buchanan et M. Farrell ont parlé de Donkin comme d'une nouvelle possibilité. J'ai soulevé la question hier car je crois moi aussi qu'il faut, dans tout cela, avoir de l'espoir. Il nous faut une vision de l'avenir.

Aujourd'hui, M. Farrell nous a donné certains chiffres relativement à ce que coûterait la mine de Donkin. Hier, M. White nous a fourni des chiffres. Bien qu'il ne nous ait pas donné des chiffres précis pour Donkin, il nous a donné des chiffres concernant l'ouverture de nouvelles mines. Quels que soient les chiffres que nous acceptons, cela représente un investissement énorme, investissement qu'aucun entrepreneur privé ne pourrait jamais faire, quelles que soient les circonstances que je puisse imaginer. Quiconque parle de la privatisation des charbonnages comme solution à notre époque vit dans un monde de rêves.

La barrière entre la privatisation et la fermeture de mines est la Société de développement du Cap-Breton, et si vous perdez la Société de développement du Cap-Breton, vous perdez tout. Voilà ce que je pense.

Je pousserai la chose plus loin encore. La Société a élaboré un plan que nous avons examiné hier soir, et nous avons maintenant un plan de la municipalité: les deux plans proclament, appuient et expliquent la nécessité d'une viabilité commerciale. Il ne faudra pas, à la fin de la période de cinq ans, compter sur une injection de fonds fédéraux. Voilà ce que tous vous nous avez dit, et c'est très bien.

Si le sénateur Buchanan, M. Farrell ou M. White songent à une nouvelle mine, le seul moyen d'y parvenir c'est de faire déboucher sur des résultats ce plan de développement. J'en suis fermement convaincu. Les mineurs, la direction et la communauté auront beaucoup à espérer si le plan réussit. S'il ne réussit pas, étant donné l'ambiance générale qui règne au pays et les avis qui

presented last night by Senator Ghitter, which I respect, it will not be easy.

You talk about a new production culture. I find that very interesting.

If I may say so, Mr. Chairman, that is my own analysis of this situation.

I noticed also the realism in this plan, even though the municipality has agonized over every single job. Every single job loss is a crisis for the municipality, as one reads the brief, and I understand that. Nevertheless, in its plan, the municipality calls for a downsizing of 600 employees over a five-year period. That is a dose of realism. It is important to note that it is not substantially less than the approved plan. I would be interested in knowing why the municipality was driven to that conclusion. Why do you say it is necessary, in any plan, with all the agonizing you have done, to have downsizing?

Mr. Coady: I do not know if I can give you a definitive answer. The process that we followed led us to that conclusion when we throw in the concept of commercial viability.

You are right on when you talk about the fact that the regional municipality and council have endorsed the concept of commercial viability. We did that in recognition that, if this is not achieved, we do not believe we will be able to come back to the federal government in the future with our hand out looking for more money. We have had to indicate along the line that we endorse the concept of commercial viability as the end result of going through this exercise and that, if such viability cannot be achieved, then we are not so sure that the future of mining will be secure in Cape Breton.

That brings us to the whole issue of how we downsize the corporation to achieve that commercial viability. Our objective was to hold on to what we believe to be a major element of success with the corporation, and that is the younger work force. In order to do that, we had to offer the older workers and to those who may be unable to work for any number of reasons, an opportunity to retire with dignity.

We have incorporated the cost of doing that into the plan Mr. Farrell talked about. You are correct that we have not adopted commercial viability as a guiding principle. We have recognized that we must downsize in order to achieve that. However, in order to downsize, keep in mind, senator and all committee members, that we were responding to the original presentation by Devco on January 9 of this year.

In that presentation, the downsizing projected by the president and chairman of the board at the time was 800 jobs, 400 of which were to take effect immediately, and the other 400 to be absorbed in the next few years. It would have had a massive impact on our economy. We looked for a way to recommend downsizing without suffering the full force of the impact of losing 800 jobs and make the commitment to income.

nous ont par exemple été présentés hier soir par le sénateur Ghitter, que je respecte, ce ne sera pas facile.

Vous parlez d'une nouvelle culture de production. Je trouve cela très intéressant.

Si vous me permettez, monsieur le président, voilà mon analyse de la situation.

J'ai également relevé le réalisme de ce plan, même si la municipalité a souffert pour chacun des emplois perdus. Chaque emploi perdu est une crise pour la municipalité, comme on peut le lire dans le mémoire, et je comprends cela. Néanmoins, dans son plan, la municipalité préconise le renvoi de 600 employés sur une période de cinq ans. Il s'agit là d'une dose de réalisme. Il est important de souligner que cela n'est pas très inférieur à ce qui est proposé dans le plan approuvé. Cela m'intéresserait de savoir comment la municipalité en est arrivée à cette conclusion. Pourquoi dites-vous, en dépit du martyr que vous avez souffert que, quel que soit le plan, il est nécessaire de comprimer les effectifs?

M. Coady: Je ne sais trop si je peux vous donner une réponse définitive. Le processus que nous avons suivi nous a menés à cette conclusion lorsque nous avons tenu compte du concept de la viabilité commerciale.

Vous avez tout à fait raison lorsque vous dites que la municipalité régionale et que le conseil ont endossé le concept de la viabilité commerciale. Nous l'avons fait en reconnaissance du fait qu'en l'absence de viabilité, nous ne pensons pas pouvoir retourner voir le gouvernement fédéral, la main tendue, pour lui demander plus d'argent. Il nous a fallu dire au fil du temps que nous endossons le concept de la viabilité commerciale comme aboutissement de cet exercice et que si cette viabilité n'est pas réalisable, alors nous ne sommes pas certains que l'avenir de l'activité minière au Cap-Breton sera assuré.

Cela nous amène à toute la question de savoir comment dégraisser la société pour réaliser cette viabilité économique. Notre objectif a été de conserver ce qui représente selon nous un élément majeur dans la réussite de la société, soit la main-d'oeuvre jeune. Pour ce faire, il nous a fallu offrir aux travailleurs plus âgés et à ceux qui, pour diverses raisons, se trouvent dans l'incapacité de travailler, la possibilité de prendre leur retraite avec dignité.

Nous avons intégré le coût de cela dans le plan dont M. Farrell a parlé. Vous avez raison de dire que nous n'avons pas adopté la viabilité commerciale comme principe directeur. Nous avons reconnu qu'il nous faut dégraisser pour réaliser cette viabilité. Mais pour dégraisser, n'oubliez pas, mesdames et messieurs les sénateurs, que nous répondions à la présentation originale de Devco le 9 janvier de cette année.

Dans cette présentation, les compressions proposées par le président et le président du conseil d'administration visaient la suppression de 800 postes, 400 devant disparaître immédiatement et le restant au cours des quelques prochaines années. Cela aurait eu un impact énorme sur notre économie. Nous avons cherché un moyen de recommander des compressions d'effectif qui nous mettent à l'abri de l'incidence de la perte de 800 emplois et de faire un engagement sur le plan revenu.

You will notice that we have recommended retirement with dignity, retirement with an income so that, although the positions are lost, there is still income to our community and a possibility for a resident to have at least a minimum standard of living as he works into his retirement.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, it is obvious that the municipality has put in a lot of work and a lot of expertise into this plan. In his statement, Mayor Coady has said that a number of their proposals have been incorporated into the revised, now approved, plan by the government. I think that is positive.

Many of the technical proposals that you have made, about how the mines ought to be operated and the shifting, are beyond the competence of myself and of this committee. We cannot easily make judgments on those issues. However, they are issues which you can continue to press with the management who must make the decisions. The management now, as it were, is in the danger seat. They must deliver. That is not to say that all your ideas cannot be pursued in the future. I think you ought to do that.

I have one other question which relates to the Prince mine. You paint a brighter picture for Prince than does the government plan with three shifts, more production, more of everything that is good. I want to ask how it is that you can produce this? You are downsizing 600 people, yet you have a very promising picture for that mine, and that I like. I did not much like the first proposal for Prince. I was pleased when the decision was taken to have two shifts. You now propose three. That means more production. How is that possible? Where has the government plan gone wrong on Prince, if it has gone wrong?

Mr. Farrell: Prince mine, since it opened with a long-wall system, has consistently produced its budget of coal. Presently, it is producing about 1.4 million tonnes a year. The John T. Boyd report, upon which we based many of our proposals, projected selling all the coal. That included selling 1.5 million tonnes from Prince mine. They sold coal on the international market to make up the difference.

With Prince mine, the facilities are in place. The long walls, all the infrastructure, everything is there. In adding a third shift, the cost per tonne in that shift is considerably less. The key is being able to sell the production. You must be successful at Phalen mine and increase production there because this is the coal which is washed and blended with Prince coal to make it saleable.

If Phalen continues to be successful to the degree it is now, I personally cannot see any reason why there would not be a third shift at Prince mine. Phalen must come first. That is the key to the problem.

Senator MacEachen: When you say Phalen must come first, what does that mean?

Vous remarquerez que nous avons recommandé la retraite dans la dignité, la retraite avec un revenu de sorte que, bien que les postes soient perdus, il reste toujours dans notre communauté des revenus et la possibilité pour un résident de maintenir au moins un niveau de vie minimal aux abords de sa retraite.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, il ressort clairement que la municipalité a consacré beaucoup de travail et de réflexion à ce plan. Dans sa déclaration, le maire Coady a dit que plusieurs de leurs propositions ont été intégrées au nouveau plan remanié approuvé par le gouvernement. Je pense que cela est positif.

Nombre des propositions techniques que vous avez faites, sur la façon dont les mines devraient être exploitées et sur les changements d'orientation, débordent de la compétence de moi-même et du comité. Il ne nous est pas facile de juger de ce genre de questions. Cependant, il s'agit de causes que vous pouvez continuer de plaider auprès de la direction qui doit prendre les décisions. La direction occupe la place du conducteur. Elle doit livrer la marchandise. Cela ne veut pas dire que vos idées ne pourront pas être poursuivies à l'avenir. Voilà ce que vous devriez, je pense, faire.

J'aurais une autre question à vous poser, celle-ci relativement à la mine Prince. Vous brossez un tableau plus rose pour Prince que ne le fait le plan du gouvernement avec trois quarts, une production accrue et plus de tout ce qui est bon. J'aimerais vous demander comment vous pouvez réaliser cela. Vous allez supprimer 600 employés, or vous dressez un tableau très prometteur pour la mine, et j'aime cela. Je n'ai pas beaucoup aimé la première proposition pour Prince. Cela m'a fait plaisir lorsqu'il a été décidé d'y prévoir deux quarts. Vous en proposez maintenant trois, ce qui veut dire une production accrue. Comment cela est-il possible? Où le plan du gouvernement s'est-il trompé, si c'est bien le cas, pour Prince?

M. Farrell: La mine Prince, depuis son ouverture avec un système d'exploitation par longue taille, a régulièrement produit son budget de charbon. À l'heure actuelle, la mine produit environ 1,4 million de tonnes par an. Le rapport John T. Boyd, sur lequel nous avons appuyé nombre de nos propositions, prévoyait la vente de tout le charbon. Cela incluait la vente de 1,5 million de tonnes de la mine Prince. Ils ont vendu du charbon sur le marché international pour rattraper la différence.

Avec la mine Prince, les installations sont en place. Les longues tailles, toute l'infrastructure, tout est là. En ajoutant un troisième quart, le coût par tonne pour ce quart est sensiblement inférieur. La clé, c'est d'être en mesure de vendre la production. Il faut réussir à la mine Phalen et augmenter la production là-bas, car c'est ce charbon-là qui est lavé et mélangé au charbon de Prince pour que celui-ci soit vendable.

Si Phalen continue de réussir aussi bien qu'aujourd'hui, personnellement, je ne vois aucune raison pour laquelle il ne devrait pas y avoir un troisième quart à la mine Prince. Phalen doit venir en premier. C'est là la clé du problème.

Le sénateur MacEachen: Lorsque vous dites que Phalen doit venir en premier, qu'entendez-vous par là?

Mr. Farrell: Phalen needs to improve its production. It must increase from present levels. Devco is projecting 2.3 million tonnes a year at Phalen mine, and a modern, long-wall operation can get more coal than that. There is a fairly good safety factor in that number. John T. Boyd was projecting almost 3 million tonnes from Phalen mine on a run-of-mine basis with modern equipment.

Basically, some American mining methods were being used. As you know, the Americans are probably the most successful coal miners in the world right now. Boyd proposed to introduce some of this technology. When it is introduced, my feeling is that Phalen will get more production. Subsequently, Prince mine will be able to operate for a longer period.

Senator MacEachen: In essence, you are taking the more optimistic view of the potential than the plan which we heard about last night. Maybe this is the type of contingency which management has built into their plan to give some assurance to Senator Ghitter. I am hearing from Mr. Farrell that there are possibilities, if certain things happen, for a greater production, more employment and a better pay-off. That is not factored into the government plan. If it works, it is all to the good. Maybe they have that in the backs of their minds. I have no idea.

Senator MacDonald: Do you have a representative on the board of Devco?

Mr. Farrell: No.

Senator MacDonald: Senator MacEachen is suggesting some kind of monitoring to ensure that this will work. That surprises me because it sounds like a "Gestapo" kind of deal. Do you have a director who represents your views?

Mr. Farrell: No.

Mr. Coady: No.

Senator Ghitter: I have the greatest empathy for the position in which you find yourself. Today the demographics are against you and, with the deficits and debt fixations that are occurring, the approach of the government is against you. When I consider the problems you face on a day-to-day basis in the fishery, the loss of jobs, and then the pressure of this, I have the greatest sympathy for the position in which you find yourself.

However, it seems that your numbers are very different from the numbers we saw from Devco in some very material ways. Is there no communication between the two of you concerning what your aspirations are, what theirs are, and no reconciliation of your numbers so that what you are presenting to us today would have some relationship to what Devco presented to us last night?

Mr. Coady: There has been some communication between us and Devco, through the board of directors and through Mr. Shannon. Merrill Buchanan has gone over our plan and has given feedback to us with respect to numbers that he thought

M. Farrell: Phalen doit améliorer sa production. Celle-ci doit augmenter par rapport aux niveaux actuels. Devco prévoit 2,3 millions de tonnes par an à la mine Phalen et une mine moderne exploitée par longue taille peut sortir beaucoup plus de charbon que cela. Ce chiffre comporte un bon facteur de sécurité. John T. Boyd prévoyait pour la mine Phalen presque trois millions de tonnes de charbon tout-venant exploité grâce à du matériel moderne.

Essentiellement, on utilisait certaines méthodes d'exploitation américaines. Comme vous le savez, les Américains sont sans doute les meilleurs exploitants de charbon au monde à l'heure actuelle. Boyd a proposé l'introduction de certaines techniques américaines. Lors de l'introduction de ces techniques, je pense que Phalen sera plus productive. La mine Prince pourra par conséquent fonctionner pendant plus longtemps.

Le sénateur MacEachen: En gros, vous envisagez le potentiel avec beaucoup plus d'optimisme que le plan dont on nous a parlé hier soir. C'est peut-être là le genre de garantie que la direction a ajoutée dans son plan pour donner certaines assurances au sénateur Ghitter. M. Farrell me dit que si certaines choses se font, il y aurait moyen d'avoir une production accrue, plus d'emplois et un meilleur rendement. Cela n'a pas été intégré dans le plan du gouvernement. Si cela devait fonctionner, tout irait pour le mieux. Peut-être qu'ils ont cela derrière la tête. Je n'en sais rien.

Le sénateur MacDonald: Avez-vous un représentant au conseil d'administration de Devco?

M. Farrell: Non.

Le sénateur MacDonald: Le sénateur MacEachen recommande un genre de surveillance pour s'assurer que cela fonctionne. Cela m'étonne, car ça me fait l'impression d'un contrôle un peu à la «Gestapo». Avez-vous un membre du conseil d'administration qui défend vos intérêts?

M. Farrell: Non.

M. Coady: Non.

Le sénateur Ghitter: Je compatis à la situation dans laquelle vous vous trouvez. Aujourd'hui, la situation démographique joue contre vous, et avec les déficits et les fixations de dette qui s'opèrent, l'approche du gouvernement est contre vous. Lorsque je songe aux problèmes auxquels vous vous trouvez tous les jours confrontés dans la pêche, aux pertes d'emplois que vous avez subies et à la pression exercée sur vous par tout cela, je compatis à tout ce que vous vivez.

Cependant, il me semble que vos chiffres sont très différents, et pour des éléments très importants, de ceux qui nous ont été fournis par Devco. N'y a-t-il aucune communication entre vous en ce qui concerne vos aspirations et les leurs et n'y a-t-il pas de conciliation possible entre vos chiffres afin que ce que vous nous présentez ici aujourd'hui rejoigne d'une façon ou d'une autre ce que Devco nous a présenté hier soir?

M. Coady: Il y a eu une certaine communication entre nous-mêmes et Devco, par l'intermédiaire du conseil d'administration et de M. Shannon. Merrill Buchanan a parcouru notre plan et nous a donné certaines réactions au sujet de chiffres qui étaient

might have been soft or which might have been inaccurate. I cannot say that there was no communication at that level.

Initially, we had some difficulty getting access to the Boyd study, but eventually that was provided to us. We were able to review those figures and get a firmer grasp of the numerical implications there. In the final analysis, I do not know if it is the numbers that are so radically different or the way in which we approach them that differs. Our approach was significantly different from that of the Devco plan. Yet, in the final analysis, the final plan that Devco has adopted reflects some of the issues that we raised and the suggestions that we made.

Senator Ghitter: Let us deal with something like the accumulated debt. First, I do not understand the advantage of separating the accumulated debt from your coal operation. The debt is still there and must be dealt with.

Perhaps you could explain to me what advantage you think you are achieving by moving the \$500 million over here other than perhaps the hope that you have, as I see in one line, that the federal government will pick up that \$500 million debt. If that is your aspiration, I should like clarification on that.

Aside from that, the way you deal with it is different from the way Devco is dealing with it. You are taking that \$500 million debt and writing it off over that period of time on the chart you showed us; whereas the numbers we received from Devco show that in the first few years they are writing it off as \$35 million, then \$26 million, and then \$9 million. I was not left with the feeling last night that the \$500 million of debt had to be dealt with. The way you are dealing with that aspect, which is very substantive, is very different from the way Devco is dealing with it. Maybe you could help me understand why I am having difficulty reconciling your approach and Devco's with respect to that one very important social cost ingredient.

Mr. Coady: Mr. Farrell can get into the technical end of it, but we looked at proposing spinning off a separate division so that the coal division could focus primarily on the production of coal and develop successful mining and management techniques.

Our belief is that some of their energies are being expended in the wrong direction right now because they have to spend so much time focusing on the contingent liabilities. I do not know if it would all be referred to specifically as "debt."

One of the liabilities they carry is the environmental liability. That liability has yet to be determined in terms of the long-term future of the corporation. What will the cost be in the future to clean up some of the issues relative to coal mining today or relative to mining that was done in the past? We must look at the impact of environmental regulations, provincially and federally, and attempt, in the clean up of their operations, to meet all the new regulations. Obviously, those liabilities will have to be carried by the future operations.

As to the numbers and why we would recommend spinning them off separately, I would have to turn to Mr. Farrell, because he has the expertise in that area.

peut-être selon lui trop mous ou inexacts. Je ne peux pas dire qu'il n'y a eu aucune communication à ce niveau-là.

Au départ, nous avons eu du mal à obtenir l'étude Boyd, mais elle a fini par nous être fournie. Nous avons ainsi été en mesure d'examiner ces chiffres et de mieux en cerner les ramifications. En dernière analyse, je ne sais pas si ce sont les chiffres qui sont si radicalement différents ou si c'est la façon dont nous les abordons qui est différente. Notre approche a été sensiblement différente de celle de Devco, dans son plan. Pourtant, en dernière analyse, le plan final adopté par Devco reflète certaines des questions que nous avons soulevées et des suggestions que nous avons faites.

Le sénateur Ghitter: Prenons, par exemple, la dette accumulée. Premièrement, je ne comprends pas l'avantage qu'il y a à séparer la dette accumulée des activités charbonnières. La dette est toujours là et il faut s'en occuper.

Vous pourriez peut-être m'expliquer quel avantage cela vous procure, selon vous, de déplacer les 500 millions de dollars de ce côté-ci, sauf peut-être votre espoir, d'après ce que je vois sur une ligne, que le gouvernement fédéral s'occupe de cette dette de 500 millions de dollars. Si c'est cela que vous espérez, j'aimerais que ce soit tiré au clair.

En dehors de cela, votre façon de faire est différente de celle de Devco. Vous prenez la dette de 500 millions de dollars et vous la radiez sur une certaine période de temps, conformément au tableau que vous nous avez montré. Or, les chiffres de Devco montrent que dans les premières années, il y aura radiation de 35 millions de dollars, puis de 26 millions, puis de 9 millions. Je n'ai pas eu l'impression hier soir qu'il allait falloir s'occuper de toute la dette de 500 millions. Il s'agit d'un aspect important, et vous l'abordez très différemment de Devco. Vous pourriez peut-être m'aider à comprendre pourquoi j'ai du mal à concilier votre approche et celle de Devco relativement à ce très important élément des coûts sociaux.

M. Coady: M. Farrell pourra aborder l'aspect technique avec vous. Si nous avons envisagé la création d'une division distincte c'était afin que la division du charbon puisse se consacrer principalement à la production de charbon et élaborer de bonnes techniques de gestion et d'exploitation.

Ce que nous croyons c'est qu'une partie de l'énergie des gens est à l'heure actuelle en train d'être utilisée à mauvais escient parce qu'ils doivent consacrer tellement de temps au passif. Je ne sais pas s'il faudrait tout englober sous le titre de «dette».

L'un des éléments de passif qu'ils tirent derrière eux c'est le passif environnemental. Celui-ci reste encore à être déterminé en ce qui concerne l'avenir à long terme de la société. Combien cela coûtera-t-il à l'avenir de nettoyer certains des problèmes causés par l'exploitation charbonnière actuelle ou passée? Il nous faudra examiner l'incidence de la réglementation environnementale provinciale et fédérale et tenter d'assainir nos activités de façon à respecter toutes les nouvelles règles. Bien évidemment, ce passif devra être assumé par les opérations futures.

Quant aux chiffres et à la raison pour laquelle nous recommandons la création de deux divisions, il me faudrait faire appel à M. Farrell, car c'est lui l'expert dans ce domaine.

Mr. Farrell: Since 1991, Devco has put over \$200 million into an unfunded pension plan. This is a liability from the past. At the same time, there was a plan in place to make Devco viable over a five-year period. While \$165 million was used for capital improvements, \$200 million was expended to fund pension plans. A private company would not have this kind of debt; it could not afford it. If someone were to buy Devco today, obviously they would never buy \$500 million worth of debt.

Senior officials with the Cape Breton Development Corporation, will have to come to Ottawa continuously to request funding to eliminate the liabilities. Perhaps you have heard the expression, "When the kings are strong, the barons are weak." If the king is sitting in Ottawa, then the baron who is running the Cape Breton Development Corporation is weak. However, if we can transfer the authority to run the corporation totally to Cape Breton, then the baron who is running it will be strong.

Senator Ghitter: Are you saying that the only hope for the economic viability of the corporation is for the federal government to take care of that \$500 million debt?

Mr. Farrell: No. We are saying: Let us not confuse the cost of mining coal today by liabilities that no other company would have. We use the vehicle of another division. Let us put those liabilities to one side and put a true price on mining coal today.

When we talked about Devco losing \$10 million last year, what did they pay out on these liabilities? I am not sure of the number, but I would venture to say that it was approximately \$40 million.

Senator Ghitter: I should like to say to my bank, "I have incurred this debt over the last five years, but know I will make a profit this year. Would you forgive the debt?" That is not the real world. It will not go away by separating the accumulated debt from the coal operation. It will still be there to be dealt with. Would you agree with that?

Mr. Farrell: It will definitely be there. If the company achieves the results that it is projected to achieve in five years time, then your revenues — that is, your positive cash flow from coal mining — will pay off all the liabilities.

There is still the factor regarding the source of these liabilities. When Devco started, there were possibly 6,000 miners. It was the intention to gradually cut back on coal mining and phase it out. We have now taken the cost of downsizing Devco and left it on the coal mining balance sheet. We are now saying that it is not economical to mine coal because we have downsized and we have put these costs on the books. The policy was to downsize. The catch-22 is that the downsizing costs are now on coal mining. We are saying that it is no longer economical; it is costing too much.

M. Farrell: Depuis 1991, Devco a versé plus de 200 millions de dollars à un régime de pension non capitalisé. Il s'agit là d'une dette héritée du passé. En même temps, il y avait en place un plan visant à assurer la viabilité à Devco sur une période de cinq ans. Cent soixante-cinq millions de dollars ont été utilisés pour des améliorations aux immobilisations tandis que 200 millions de dollars ont été consacrés à la capitalisation de régime de retraite. Une compagnie privée n'aurait pas ce genre de dette; elle ne pourrait pas se le permettre. Si quelqu'un devait acheter Devco aujourd'hui, il n'achèterait jamais une dette de 500 millions de dollars.

Les administrateurs de la Société de développement du Cap-Breton devront sans cesse venir à Ottawa demander de l'argent pour supprimer ces éléments de passif. Vous avez peut-être déjà entendu l'expression «Lorsque les rois sont forts, les barons sont faibles». Si le roi est à Ottawa, alors le baron qui dirige la Société de développement du Cap-Breton est faible. Mais si nous pouvions transférer tous nos pouvoirs en matière d'administration de la société au Cap-Breton, alors le baron qui serait à la tête serait fort.

Le sénateur Ghitter: Êtes-vous en train de dire que le seul espoir en ce qui concerne la viabilité économique de la société est que le gouvernement fédéral s'occupe de cette dette de 500 millions de dollars?

M. Farrell: Non. Voici ce que nous disons: que l'on ne confonde pas le coût de l'exploitation minière aujourd'hui à cause de dettes qu'aucune autre compagnie n'aurait. Nous utilisons le véhicule qu'est une autre division. Mettons ce passif de côté et accordons un juste prix à l'activité houillère aujourd'hui.

On a parlé du fait que Devco aurait perdu 10 millions de dollars l'an dernier: qu'a-t-elle versé au titre de ces éléments de passif? Je ne suis pas certain du chiffre, mais je dirais que le montant doit se chiffrer à environ 40 millions de dollars.

Le sénateur Ghitter: J'aimerais dire à ma banque: «J'ai accumulé cette dette au cours des cinq dernières années, mais je sais que je vais réaliser un profit cette année. Pourriez-vous me dispenser du remboursement de cette dette?». Cela ne fait pas partie du monde réel. La dette ne va pas disparaître du simple fait de séparer la dette accumulée de l'exploitation charbonnière. Elle sera toujours là et il faudra s'en occuper. Êtes-vous d'accord avec moi là-dessus?

M. Farrell: Elle sera toujours là. Si la compagnie réalise les résultats qui sont prévus pour les cinq prochaines années, alors les revenus — c'est-à-dire l'encaisse positive découlant des activités de charbonnage — essuieront tout le passif.

Il y a toujours le facteur source de ces éléments de passif. Lorsque Devco s'est lancée, l'on comptait peut-être 6 000 mineurs. L'intention était de ralentir progressivement l'exploitation minière pour la supprimer. On a maintenant pris le coût du dégraissage de Devco et on l'a laissé sur le bilan de l'exploitation minière. Ce qu'on dit maintenant c'est qu'il n'est pas rentable d'exploiter le charbon parce qu'on a comprimé les effectifs et qu'on a inscrit ces coûts dans les livres. La politique visait la compression des effectifs. Il y a une impasse: les coûts du

If you just mine coal by whatever means and talk about the cost of mining coal today, then Devco can survive as a viable company.

Senator Buchanan: We had a similar situation with Sysco where the province had to take over a massive amount of debt. It is the same situation here with the social debt.

Senator Murray: Mr. Chairman, I agree with Senator MacEachen when he says that it is quite significant that the municipality has committed itself to the concept of commercial viability for Devco. It has accepted some difficult implications that are involved in that concept. As the government that is closest to the people down there, that would not have been easy for you.

That being said, we are all committed to commercial viability. The question is whether your plan or, indeed, the Devco plan approved by the government will achieve commercial viability.

The reason I tend to be skeptical is this: Last November, when Mr. Shannon defined commercial viability, the scenario for attaining it was a far more drastic one than what we have before us today. In January, as Mayor Coady has mentioned, the scenario was more drastic than it is today. In the spring, when Devco embarked on the consultation process, the scenario was a tougher one than what has emerged in the approved plan. I see that the most vital difference between the previous plans and the approved plan is that the Government of Canada is willing to pony up some \$79 million. That is, perhaps, a superficial impression. We will have an opportunity to look behind the numbers we received last night from Mr. Shannon and Devco.

Between the spring plan and the plan that was finally approved, they have discovered that they can produce 3 million tonnes more of coal over the five-year period, and that they can sell it and make money on it. That is a situation in which they would de-emphasize export markets. They would now sell anywhere from 700,000 tonnes to 1 million tonnes per year on export markets.

With regard to export markets, your plan is even more ambitious. Next year, you would have Devco selling 1.4 million tonnes in export markets, rising to 1.7 million tonnes in the year 2000-2001.

We heard evidence last night of a loss of \$23 million with regard to selling coal on the export markets. I am not sure what year that was in or, indeed, whether it was typical of the experience. If it was typical of the experience, then the economics of that are pretty dubious.

You have made Boyd's projections your own in this regard. Have you looked behind them? How can the company make money on the export markets? How can it sell the volumes of coal that you are projecting? I recognize there have been times in the

dégraissage sont maintenant imputés au charbonnage. Ce que nous disons, c'est que cela n'est plus rentable; cela coûte trop cher. Si vous vous contentez d'exploiter le charbon par quelque moyen et de parler du coût de l'exploitation du charbon aujourd'hui, alors Devco peut survivre et être une compagnie viable.

Le sénateur Buchanan: Nous avons eu une situation semblable avec Sysco, et il a fallu que la province absorbe une dette énorme. C'est la même situation ici avec la dette au titre des charges sociales.

Le sénateur Murray: Monsieur le président, je suis d'accord avec le sénateur MacEachen lorsqu'il dit qu'il est important que la municipalité se soit elle-même engagée envers le concept de la viabilité commerciale de Devco. Elle a accepté, avec ce concept, un certain nombre de conséquences très difficiles. C'est vous qui êtes le gouvernement qui est le plus proche des gens sur place, et cela n'a pas dû être facile pour vous.

Cela étant dit, nous sommes tous engagés en faveur de la viabilité commerciale. La question est de savoir si votre plan ou si le plan de Devco approuvé par le gouvernement sont en mesure d'assurer cette viabilité commerciale.

Si j'ai tendance à être sceptique c'est pour la raison que voici: en novembre dernier, lorsque M. Shannon a défini le concept de viabilité commerciale, le scénario pour sa réalisation était beaucoup plus drastique que celui que nous avons devant nous aujourd'hui. En janvier, comme l'a mentionné le maire Coady, le scénario était plus drastique qu'il ne l'est aujourd'hui. Au printemps, lorsque Devco s'est lancée dans le processus de consultation, le scénario était plus dur que celui qui est ressorti du plan approuvé. D'après ce que je vois, la plus grosse différence entre les plans précédents et le plan approuvé est que le gouvernement du Canada est prêt à contribuer quelque 79 millions de dollars. Il s'agit peut-être là d'une impression superficielle. Nous aurons l'occasion d'aller voir derrière les chiffres qui nous ont été présentés hier soir par M. Shannon et Devco.

Entre le plan du printemps et celui qui a finalement été approuvé, il a été découvert que la société pourrait produire trois millions de tonnes de plus de charbon sur la période de cinq ans, qu'elle pourrait les vendre et faire de l'argent. Il s'agit là d'une situation dans laquelle les marchés d'exportation se verront accorder moins d'importance. La société vendrait entre 700 000 et un million de tonnes par an sur les marchés d'exportation.

En ce qui concerne les marchés d'exportation, votre plan est encore plus ambitieux. L'an prochain, Devco vendrait 1,4 million de tonnes sur les marchés d'exportation, pour passer à 1,7 million de tonnes en l'an 2000-2001.

Hier soir, les témoins ont fait état d'une perte de 23 millions de dollars au titre de la vente de charbon sur les marchés d'exportation. Je ne suis pas certain de l'année et j'ignore si cela est typique. Si c'était typique, alors la rentabilité de la chose est assez douteuse.

Vous avez à cet égard épousé les projections de Boyd. Avez-vous cherché à regarder derrière? Comment la société peut-elle faire de l'argent sur les marchés d'exportation? Comment peut-elle vendre les volumes de charbon que vous

past 10 years when they have sold more than that in export markets. The real question is whether they can make money at it.

Mr. Farrell: John T. Boyd did a market study in which it was projected that this amount of coal can be sold. Their lowest selling price for coal, for instance, was \$47.50 per tonne. If you look at \$47.50 per tonne in isolation, then it may not be enough. However, if you could sell 500,000 tonnes at \$47.50 per tonne, your overall mining costs may decrease due to the increased volume that you will be mining. Basically, coal mining is a volume business. You have to have volume in order to spread your costs.

Therefore, I think what you are looking at in the Boyd proposal is a blended price for coal. I believe their blended price was around \$58 per tonne for all this coal. Some of it might have been at \$47 per tonne, while some of it was at \$65 per tonne.

Senator Murray: Is that for export coal or coal for export and sale to Nova Scotia Power?

Mr. Farrell: All coal.

Senator Murray: Are you saying they blend the price of domestic and export?

Mr. Farrell: They have a schedule which shows where the different coals are going and at what price. What I am saying is that, if you took that 1.4 million tonnes out of the export market and did not mine it, then your mining costs for the remaining 2.2 million tonnes that are going to Nova Scotia Power would be much higher.

Senator Murray: I appreciate that. However, what do you make of the comment that was made last night that they lost \$23 million in one year in selling coal overseas? I see our friends from Devco are still here. Do you know what fiscal year they were talking about, Mr. Buchanan and/or Mr. White?

The Chairman: Perhaps we could invite Mr. White back to the table in order to take part in our discussion.

Senator Murray: That would be helpful.

Senator MacDonald: Have they ever made money selling coal in export markets?

Senator Murray: Do you know the answer to that question, Mr. White?

Mr. George R. White, President and Chief Executive Officer, Cape Breton Development Corporation: I would like to have the answer to that question, senator. I have been with the company six weeks, and I do not have the answer to that question right now.

Senator Murray: You were there before. You were manager of Prince and Phalen.

prévoyez? Je reconnais qu'il est arrivé au cours des dix dernières années qu'elle vende plus que cela sur les marchés d'exportation. La vraie question est de savoir si elle peut, ce faisant, gagner de l'argent.

M. Farrell: John T. Boyd a fait une étude de marché dans le cadre de laquelle il était prévu qu'un tel volume de charbon puisse être vendu. Son plus bas prix de vente du charbon, par exemple, était de 47,50 \$ la tonne. Si vous prenez un prix de 47,50 \$ la tonne isolément, ça ne suffira peut-être pas. Cependant, si vous pouviez vendre 500 000 tonnes à 47,50 \$ la tonne, vos coûts d'exploitation d'ensemble baisseraient peut-être du fait de l'augmentation du volume que vous produiriez. Au fond, le charbonnage, c'est une question de volume. Il faut avoir un certain volume pour pouvoir étaler vos coûts.

Par conséquent, je pense que ce que vous voyez dans la proposition Boyd c'est un prix composite pour le charbon. Je pense que leur prix composite pour tout ce charbon était d'environ 58 \$ la tonne. Une certaine partie du charbon aurait peut-être été à 47 \$ la tonne, et une autre partie à 65 \$ la tonne.

Le sénateur Murray: Cela vaut-il pour le charbon d'exportation ou le charbon devant être exporté ainsi que vendu à la Nova Scotia Power?

M. Farrell: Cela vaut pour tout le charbon.

Le sénateur Murray: Dites-vous qu'ils mélangent le prix pour le marché national et le prix à l'exportation?

M. Farrell: Ils ont une grille qui montre où vont les différents charbons et à quel prix. Ce que je dis, c'est que si vous retranchez ce 1,4 million de tonnes du marché de l'exportation et si vous ne le produisiez pas, alors vos coûts d'exploitation pour les 2,2 millions de tonnes restants, destinés à la Nova Scotia Power, seraient de loin supérieurs.

Le sénateur Murray: Je comprends cela. Mais que répondez-vous alors à ce qui a été dit hier soir, soit qu'ils ont perdu 23 millions de dollars en une seule année en vendant du charbon outre-mer? Je constate que nos amis de Devco sont toujours présents. M. Buchanan et(ou) M. White, savez-vous de quel exercice financier ils parlaient?

Le président: Nous pourrions peut-être inviter M. White à s'asseoir à la table afin qu'il puisse participer à la discussion.

Le sénateur Murray: Ce serait utile.

Le sénateur MacDonald: Ont-ils jamais gagné de l'argent en vendant du charbon sur les marchés d'exportation?

Le sénateur Murray: Connaissez-vous la réponse à cette question, monsieur White?

M. George R. White, président-directeur général, Société de développement du Cap-Breton: J'aimerais connaître la réponse à cette question, sénateur. Je travaille pour la compagnie depuis six semaines et je ne connais pour l'instant pas la réponse à cette question.

Le sénateur Murray: Vous étiez là autrefois. Vous étiez le gérant de Prince et de Phalen.

Mr. White: That is right. As manager, what I tried to do was produce the coal for the costs which were budgeted in our operations. There are other costs associated with marketing, distributing and transporting it.

Senator Murray: When you talk about Donkin, are you talking about Donkin as a successor to Phalen; or are you talking about the possibility of bringing Donkin on stream while Phalen and Prince are still in operation? I ask that question because some of the information we have about Phalen indicates that there are very serious challenges there in terms of its future viability. I have seen one statement to the effect that all the economic coal at Phalen has been mined.

Mr. Farrell: The geology with regard to Phalen is what I would call a "bad" piece of geology in terms of where the mine is at now. My understanding is that the information concerning bore holes and other geological information disappear over time.

Senator Murray: You are speaking of that occurring as a result of development?

Mr. Farrell: This piece of geology is no longer an issue.

Senator Murray: It is an expensive proposition, that is what the Devco management is getting at. Mr. White could probably fill us in on that.

Mr. White: We are now mining on the east side of Phalen, at 7 East, which we will complete in this fiscal year. On the east side we have 8 East and 9 East where the current geological conditions are difficult. Beyond that, I concur with what Mr. Farrell says in that the conditions will get better.

Senator Murray: With regard to Donkin, the Boyd report says that the idea of selective mining there cannot be done. Further to that, it states that the economics of bringing Donkin on stream at any time in the foreseeable future — and I am paraphrasing now — do not make sense.

Mr. Farrell: In terms of economics, it would not make any sense to open Donkin now and have more coal to sell, because the quality of the Donkin coal approximates the quality of the Prince coal, which is the coal that is difficult to sell.

The municipality is proposing that, in the year 2000, they begin underground exploration at Donkin. In this way, if you drilled some underground tunnels, you would get the quality of the coal, you would know the mining conditions, and you would also know whether you could selectively mine it. It is my opinion that it is a reasonable assumption that you can mine selectively at Donkin. However, you do not base a \$120 million to \$250 million mine on a reasonable assumption; you have to have some hard data from exploration to move forward.

Senator Murray: You understand that, while that is in your plan, it is not at the moment in the approved government plan.

M. White: C'est exact. En tant que gérant, ce que j'essayais de faire c'était de produire le charbon dans le respect des coûts prévus dans le budget d'exploitation. Il y a d'autres coûts qui sont, eux, liés à la commercialisation, à la distribution et au transport.

Le sénateur Murray: Lorsque vous parlez de Donkin, parlez-vous de Donkin en tant que successeur de Phalen, ou bien parlez-vous de la possibilité de lancer Donkin pendant que Phalen et Prince sont toujours en exploitation? Je pose cette question parce que certains des renseignements dont nous disposons relativement à Phalen laissent entrevoir qu'il y a de sérieux obstacles à sa viabilité future. Selon une déclaration que j'ai vue, tout le charbon exploitable de façon rentable à Phalen a déjà été sorti.

M. Farrell: Les rapports géologiques sur la mine de Phalen sont selon moi «mauvais» étant donné la situation actuelle de la mine. D'après les renseignements dont je dispose, les données au sujet des trous de forage et autres perdent de leur justesse au fil du temps.

Le sénateur Murray: Vous voulez situer cela par rapport au développement?

M. Farrell: Ce travail géologique est maintenant sans objet.

Le sénateur Murray: C'est une proposition coûteuse; c'est à cela que veut en venir la direction de Devco. M. White pourrait sans doute nous expliquer un peu mieux cela.

M. White: Nous exploitons présentement le côté est de Phalen, à la 7 Est, et ce sera terminé dans le courant de l'exercice financier en cours. Du côté est, nous avons la 8 Est et la 9 Est où les conditions géologiques actuelles sont difficiles. En dehors de cela, je suis de l'avis de M. Farrell lorsqu'il dit que les conditions vont s'améliorer.

Le sénateur Murray: En ce qui concerne Donkin, le rapport Boyd dit qu'une exploitation sélective n'est pas réalisable. Il dit par ailleurs qu'il ne serait pas rentable de lancer Donkin à un quelconque moment dans l'avenir prévisible... je suis en train de paraphraser le rapport.

M. Farrell: Sur le plan rentabilité, il ne serait pas logique d'ouvrir Donkin maintenant et d'avoir davantage de charbon à vendre, car la qualité du charbon de Donkin est semblable à celle du charbon de Prince, qui est difficile à vendre.

Ce que propose la municipalité c'est que l'exploration souterraine commence en l'an 2000. De cette façon, si l'on forait des tunnels sous la terre, on pourrait déterminer la qualité du charbon, connaître les conditions d'exploitation et cerner les possibilités d'exploitation sélective. À mon avis, il est raisonnable de supposer que l'on puisse faire de l'exploitation sélective à Donkin. Cependant, on ne se lance pas dans un investissement de 120 à 250 millions de dollars en fonction d'hypothèses raisonnables. Il faut disposer de données sûres, en provenance de travaux exploratoires, pour pouvoir aller plus loin.

Le sénateur Murray: Vous devez savoir que bien que cela figure dans votre plan, cela ne figure pour l'instant pas dans le plan qui a été approuvé par le gouvernement.

Mr. Farrell: We took the liberty of adding an extra three years to our plan to show what happens over time. If you look at the situation in the short term, it looks a lot worse than what is projected.

I keep going back to the John T. Boyd study because they are a recognized international company in coal mining consulting. They projected a good future for the corporation. The results, the cash, come later on. You have to get by the liabilities that are now in place.

The Chairman: Mr. Mayor, I should like to thank you and your colleagues for being with us today. As Senator Ghitter has said, demographics are against us, but they have been against us since the 15th century. I read that cartoon into the record because sometimes I think the only thing that saves us is our sense of humour. However, that masks the dilemma that we face. Although we do not have any easy answers at this point, I want to send you away with the comment that we take this job very seriously. We know that the hardest people to keep in heaven are the Cape Bretonners because they always want to go home.

The committee adjourned.

OTTAWA, Tuesday, May 28, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day, at 3:30 p.m., to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (*Chairman*) in the Chair.

[English]

The Chairman: I welcome the United Mine Workers of America, the Canadian Union of Public Employees and the Canadian Auto Workers to our hearings. We thank you for coming. We would like each of you to make a presentation, after which we will open the session to questioning.

Mr. Steven Drake, President, District 26, United Mine Workers of America: Mr. Chairman, my colleague and union brother is John McLeod, International Board Member for the United Mine Workers of America.

On behalf of the UMWA, I wish to thank you for the opportunity to speak here today. I commend everyone for participating in this hearing, especially Senator Murray who I understand initiated this program.

We are here to seek a sober second opinion from the Senate and, essentially, to put on the public record the employee solution process which we have put forward, as well as to offer the expertise of 1,600 coal miners who collectively have more than 40,000 years of experience in solving mining problems.

In September of 1983, the UMWA approached George Khattar, Devco's chairman of the board, with a proposal for an honest attempt at cooperation. We have had a long history of labour

M. Farrell: Nous avons pris la liberté d'ajouter trois années à notre plan pour montrer ce qui se passera au fil du temps. Si vous examinez la situation à court terme, les perspectives semblent bien pires que ce qui est prévu.

J'en reviens toujours à l'étude de John T. Boyd, car il s'agit d'un cabinet de conseils en matière de charbonnage de renommée internationale. Cette compagnie prévoit un bon avenir pour la société. Les résultats, l'argent, viendront plus tard. Il faut contourner le passif qui existe à l'heure actuelle.

Le président: Monsieur le maire, je tiens à vous remercier, vous et vos collègues, d'être venus nous rencontrer aujourd'hui. Comme l'a dit le sénateur Ghitter, la situation démographique joue contre nous, mais c'est le cas depuis le XV^e siècle. J'ai lu le texte du dessin humoristique afin qu'il figure au procès-verbal car je pense que la seule chose qui nous sauve, c'est notre sens de l'humour. Cependant, cela masque le dilemme auquel nous nous trouvons confrontés. Bien que nous n'ayons pas encore de solution facile, je souhaite vous dire avant que vous ne nous quittiez que nous prenons ce travail très au sérieux. Nous savons que les gens qu'il est le plus difficile de retenir au ciel sont les habitants du Cap-Breton, car ils veulent toujours rentrer chez eux.

La séance est levée.

OTTAWA, le mardi 28 mai 1996

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 15 h 30, pour poursuivre son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.

[Traduction]

Le président: Je souhaite la bienvenue à la United Mine Workers of America, au Syndicat canadien de la fonction publique et au Syndicat national des travailleurs de l'automobile. Nous vous remercions de votre présence. Nous aimerions que chacun de vous fasse une déclaration, après quoi les membres pourront vous interroger.

M. Steven Drake, président, district 26, United Mine Workers of America: Monsieur le président, mon collègue et confrère est John McLeod, administrateur international au conseil de la United Mine Workers of America.

Au nom de l'UMWA, je veux vous remercier de nous donner l'occasion de prendre la parole ici aujourd'hui. Je félicite tous ceux qui participent à ces audiences, et tout spécialement le sénateur Murray qui, je crois, en est l'instigateur.

Nous sommes ici pour obtenir une opinion réfléchie du Sénat et, essentiellement, pour déposer publiquement le plan que proposent les employés ainsi que pour mettre à votre disposition les compétences de 1 600 mineurs de charbon qui, collectivement, possèdent plus de 40 000 années d'expérience dans la solution des problèmes miniers.

En septembre 1983, l'UMWA a fait à George Khattar, président du conseil de la Devco, une honnête proposition de coopération patronale-ouvrière. Les relations patronales-ouvrières à la Devco

management problems in the Cape Breton Development Corporation. We suggested that it would take some small steps to regain the trust of employees after such a long and troubled history. We also proposed to Mr. Khattar and the board of directors a cooperative effort to explore the Donkin mine project for a positive future for the corporation.

We found Mr. Khattar to be very cooperative with the unions. However, upper management, especially Mr. Ernie Boutilier, the president, was very unenthusiastic about the proposal at the time, particularly the proposal regarding the Donkin project.

From September of 1993 until June-July of 1995, when Mr. Joe Shannon was appointed president and chairman of the Devco board, Devco was basically running as it always had been. There was poor focus, extreme lack of accountability and questionable or creative accounting practices.

When Mr. Shannon took over, there was immediate concern among many employees of the Cape Breton Development Corporation regarding his agenda, because, as everyone is aware, Mr. Shannon had been with the cooperation in 1984-85. His first term as president was short, as was mentioned yesterday by Senator MacDonald. His term was marked by a very controversial decision which led to a certain amount of mistrust of Mr. Shannon. I refer to his decision to switch from rail transport for Prince mine coal to a trucking contract. It is my understanding that Mr. Shannon's company, Seaboard, still owns the lion's share of the Prince mine coal contract.

In 1995, the red flags went up with the employees. We were told by our people to begin an intense program of research and lobbying for the coal industry. This was after Mr. Shannon was appointed again.

Our position changed slightly when, early in Mr. Shannon's term, he spoke to the UMWA at a meeting. He suggested that his people had discovered some discrepancies in Devco's numbers. It had to do with the \$20 million that was mentioned during last night's presentation.

Mr. Shannon stated emphatically that when his people got to the bottom of the financial problem, it would not concern him if certain people went to jail. We are not of a mind to send anyone to jail over any of these issues. However, it did confirm employee suspicions that \$20 million from Phalen colliery had disappeared or was misappropriated. I do not know the correct term to use, but we were suggesting that \$20 million was not put in the right place.

We were quite cautiously but optimistically awaiting Mr. Shannon's report on this issue. We were giving Mr. Shannon the benefit of the doubt at the time. The report never came. We requested the back-up information, the figures and the data, and were told that they were confidential and could possibly jeopardize the Devco-Nova Scotia Power Corporation relationship.

se caractérisaient par une longue suite de problèmes. Nous avons fait valoir qu'il suffirait de quelques petits pas pour regagner la confiance des employés après une période aussi troublée et difficile. Nous avons aussi proposé à M. Khattar et au conseil d'administration un programme de coopération pour exploiter la mine Donkin et assurer un bel avenir à la Société.

M. Khattar a beaucoup coopéré avec les syndicats. Mais la haute direction, en particulier M. Ernie Boutilier, le président, n'était pas du tout enthousiaste à l'égard de la proposition à ce moment-là, en particulier la proposition concernant la mine Donkin.

Entre septembre 1993 et juin-juillet 1995, lorsque M. Joe Shannon a été nommé président et président du conseil d'administration de la Devco, la Devco est retournée à ses anciennes habitudes. L'orientation était mauvaise, personne ne rendait de comptes et il y avait des pratiques comptables douteuses ou farfelues.

Lorsque M. Shannon a pris les rênes, de nombreux employés de la Société de développement du Cap-Breton se sont inquiétés de ses intentions, parce que, comme tout le monde le sait, M. Shannon a été président en 1984-1985. Son premier mandat à la présidence a été court, et le sénateur MacDonald l'a évoqué hier. Il a été marqué par une décision très controversée qui a suscité une certaine méfiance envers M. Shannon. Je parle de la décision d'abandonner le transport ferroviaire du charbon de la mine Prince en faveur du transport par camion. Si je ne m'abuse, Seaboard, la société qui appartient à M. Shannon, est encore le principal transporteur du charbon de la mine Prince.

En 1995, les employés ont brandi les drapeaux rouges. Nos dirigeants nous ont dit d'entreprendre un intense programme de recherche et d'exercer des pressions en faveur de l'industrie houillère. C'était après que M. Shannon a de nouveau été nommé président.

Notre position a changé un peu lorsque, au début de son mandat, M. Shannon a pris la parole à une réunion de l'UMWA. Il a indiqué que son personnel avait trouvé des écarts dans les chiffres de la Devco. Il s'agissait des 20 millions de dollars dont il a été question à la séance d'hier soir.

M. Shannon a affirmé catégoriquement que, lorsque son personnel ferait la lumière sur le problème financier, il ne s'inquiéterait pas si certaines personnes étaient jetées en prison. Nous ne sommes pas d'accord pour jeter des gens en prison, peu importe le problème. Mais cette attitude a confirmé les soupçons des employés que 20 millions de dollars de la houillère Phalen étaient disparus ou avaient été détournés. Je ne sais pas quel est le bon terme à employer, mais nous avons laissé entendre que 20 millions de dollars n'avaient pas été placés au bon endroit.

Nous avons attendu avec une certaine prudence mais aussi un certain optimisme le rapport de M. Shannon sur cette question. À l'époque, nous lui donnions le bénéfice du doute. Le rapport n'est jamais venu. Nous avons demandé les renseignements de base, des chiffres et des statistiques, et on nous a répondu qu'ils étaient confidentiels et pouvaient mettre en danger la relation entre la Devco et la Nova Scotia Power Corporation.

I wish to make it perfectly clear that none of the people I represent, and I am certain none of the people at this table, have anything but the best interests of this corporation at heart. We are not interested in harming the corporation in any way, financially or otherwise.

The 1985 situation and the 1995 situation prompted our members to tell the district executive of the United Mine Workers of America to get their homework done. It has been going on since July of 1995 and it has brought us to this point.

We have had 715 job losses in the industry over the five-and-a-half-year period commencing November of 1995. The employee solution process was aimed at exhausting every avenue prior to putting people out on the street.

Much of our reasoning is based on numbers which we cannot get substantiated. We have been stonewalled in our attempts to get much of the information. If this approach does not work; if our solutions are put forward and we cannot save enough money to stop these job losses, we are suggesting that any job losses or downsizing in this industry must be done with dignity, which means decent pensions for the coal miners in the industry.

After four months of listening to Mr. Shannon's numbers, which have changed several times, it would take a giant leap of faith to blindly give credibility to any of Devco's present numbers without detailed financial data to back up the speculative projections they have made. We have requested that several times, as I have said.

I will draw your attention to the red book of the United Mine Workers. It is called "Creating Opportunity, A Plan for Cape Breton." There are three key points in this. The first is that Ottawa should absorb Devco's social and environmental legacy costs; the second is to build a new labour-management relationship; and the third is to modernize Devco's operations for the long-term future.

These proposals were put forward by the employees of the Cape Breton Development Corporation. I will deal only briefly with the first one, because it was dealt with in depth last night and again this morning. I will then ask Mr. McLeod to give his presentation on the second one, after which I will make a slide presentation.

Senator Murray questioned last night and again this morning how much of this liability belongs on Devco's bottom line. In response to that, the best-case scenario would be that none of the pension liabilities belong on the bottom line. Mr. Shannon mentioned yesterday that in 1991 the Superintendent of Pensions found out about these liabilities and the ongoing costs and said there had to be funding by the year 1998.

I will refer briefly to a submission concerning the impact of the pension liability on the future of the Cape Breton Development Corporation. It says that in March of 1993 the corporation had set out the objective of paying down the pension liability by the year 2001. One year later, this objective had been revised to provide for full funding of the plan by 1998, with a resulting significant increase in the annual payment required.

Je veux indiquer très clairement qu'aucune des personnes que je représente et certainement pas celles qui sont autour de cette table ne veulent autre chose que le bien de la Société. Nous n'avons pas envie de faire du tort à la Société, ni financièrement ni autrement.

La situation en 1985, puis celle de 1995, a incité nos membres à demander à l'exécutif régional de la United Mine Workers of America de faire ses devoirs. Cela dure depuis juillet 1995 et nous a menés au point où nous en sommes aujourd'hui.

Nous perdons 715 emplois dans la période de cinq ans et demi qui a commencé en novembre 1995. Le plan des travailleurs vise à épuiser tous les autres moyens avant de mettre des gens à la porte.

Notre raisonnement repose en grande partie sur des chiffres que nous ne pouvons pas confirmer. Nos tentatives d'obtenir de l'information se sont butées à des réponses évasives. Si notre démarche ne fonctionne pas, si nos solutions proposées n'entraînent pas assez d'économies pour mettre fin à ces pertes d'emplois, alors, les réductions d'emplois doivent se faire dans la dignité, ce qui veut dire des pensions convenables pour les mineurs de charbon.

Après avoir entendu pendant quatre mois les chiffres avancés par M. Shannon, qui ont changé à plusieurs reprises, il faudrait un acte de foi considérable pour croire aveuglément aux chiffres actuels de la Devco, sans des données financières détaillées pour appuyer les projections hypothétiques qui ont été faites. Nous les avons demandées à plusieurs reprises, je le répète.

J'attire votre attention sur le livre rouge de l'UMWA. Il s'intitule «Creating Opportunity, A Plan for Cape Breton». Il y a trois grandes propositions dans ce document. Premièrement, Ottawa devrait assumer les coûts sociaux et environnementaux liés à la Devco; deuxièmement, il faut établir de nouvelles relations patronales-ouvrières et troisièmement, il faut moderniser les opérations de la Devco pour assurer son avenir à long terme.

Ces propositions ont été faites par les employés de la Société de développement du Cap-Breton. Je ne traiterai que brièvement de la première, parce qu'on en a discuté en profondeur hier soir et ce matin. Je demanderai ensuite à M. McLeod de donner son exposé sur la deuxième, après quoi je présenterai des diapositives.

Le sénateur Murray a demandé hier soir, et de nouveau ce matin, quelle partie de ce passif doit être assumée par la Devco. Le scénario le plus positif serait qu'aucun passif du régime de retraite ne relève de la Société. M. Shannon a mentionné hier qu'en 1991, le surintendant des pensions a découvert ce passif et les coûts permanents qu'il représentait et déclaré qu'il fallait le capitaliser avant 1998.

Je me reporterai brièvement à un mémoire concernant l'incidence du passif du régime de retraite sur l'avenir de la Société de développement du Cap-Breton. On y lit qu'en mars 1993, la Société s'est fixé comme objectif d'éliminer ce passif avant 2001. Un an plus tard, cet objectif était révisé, afin de prévoir une capitalisation complète du régime en 1998, ce qui entraînait une hausse importante du paiement annuel nécessaire.

If, as Mr. Shannon stated, the Superintendent of Pensions set a payment schedule in 1991, would it not be logical to assume that he approved a reasonable term of payback, such as from the year 1993 to the year 2001, as the report suggests?

It is my understanding that someone would have had to approve that pension pay-back. Who justified the shorter term and the higher payments? We heard the Cape Breton Development Corporation's bottom line for the next three years. Instead of paying back \$10 million or \$8 million per year, we are now paying in the vicinity of the \$22 million to \$25 million per year, which is almost an impossible task.

Mr. McLeod will now give a report on building a new labour-management relationship.

Mr. John McLeod, International Board Member, United Mine Workers of America: Mr. Chairman, I wish to thank you for the opportunity to express our concerns on the restructuring or downsizing of Devco operations. We will present you with some information and views on the past attempts to establish labour relations within the corporation and try to give you an insight into the type of labour relations the UMWA would like to have established.

I would first like to touch on the social issues which some of our workers face.

At the end of 1994, the corporation did some downsizing. Twenty-nine junior employees were to be terminated, most of whom worked at Prince mine. At that time, union officials were new in office and had to address a local union meeting and tell the members that 29 people were going to be laid off. That was difficult for the union to do, knowing that there were no other employment opportunities in Cape Breton available to these young people. We fought to keep those men working, but management had made a decision and none of our efforts could stop the layoffs.

About a month after the layoffs, I was at the airport when one of those laid-off workers came into the airport with his family. They were leaving for Calgary, where he would work in the mines. He was brought to the airport by his father, who had recently retired from Devco. As he sat in the airport waiting for the flight, I felt disappointed in myself as a union member that I could not fight hard enough to save his job. He was leaving. His father was proud that his son was moving out to look after his family. He had to do that; he had no choice. However, his father would not take his sunglasses off as he looked at his grandchildren. They were not aware of what was happening. He stood steadfastly watching his son leave.

I felt somewhat betrayed. The year 1994 was declared the Year of the Family by the United Nations. Different organizations in this country put out reports urging that the family remain strong, that it stick together. They spoke of the power of the family. Yet, there was a son leaving with his family as the father stood watching.

I felt betrayed. Situations like that cause mistrust. People say they will do good for us, yet we see people being forced to leave.

Si, comme l'a déclaré M. Shannon, le surintendant des pensions a fixé un calendrier des paiements en 1991, ne serait-il pas logique de supposer qu'il a approuvé un échéancier raisonnable, par exemple de 1993 à 2001, comme l'indique le rapport?

Je crois comprendre que quelqu'un aurait dû approuver cette capitalisation. Qui a approuvé l'échéance plus courte et les paiements plus élevés? Nous avons entendu quels résultats nets la Société de développement du Cap-Breton prévoit au cours des trois prochaines années. Au lieu de rembourser 10 millions ou 8 millions de dollars par année, nous en payons actuellement de 22 à 25 millions environ, ce qui est presque une tâche impossible.

M. McLeod parlera maintenant des nouvelles relations patronales-ouvrières.

M. John McLeod, administrateur international, United Mines Workers of America: Monsieur le président, je vous remercie de nous donner la possibilité d'exprimer nos inquiétudes au sujet de la restructuration de la Devco ou de la réduction de ses activités. Nous vous présenterons de l'information et nos points de vue sur les tentatives antérieures en vue d'assainir les relations avec la Société et essaierons de vous donner un aperçu du type de relations que l'UMWA aimerait établir.

J'aborderai d'abord les problèmes sociaux qui frappent certains de nos travailleurs.

À la fin de 1994, la Société a réduit quelque peu ses effectifs. Vingt-neuf jeunes employés devaient perdre leur emploi. La plupart d'entre eux travaillaient à la mine Prince. À ce moment-là, les dirigeants syndicaux venaient d'entrer en fonction. Ils ont dû annoncer à une réunion syndicale locale que 29 personnes perdraient leur emploi. C'était difficile à annoncer, parce qu'il n'y avait pas d'autres possibilités d'emploi pour ces jeunes au Cap-Breton. Nous nous sommes battus pour maintenir ces emplois, mais la direction avait pris sa décision et nos efforts n'ont pas réussi à empêcher les mises à pied.

Environ un mois plus après les mises à pied, j'étais à l'aéroport lorsqu'un de ces employés licenciés est arrivé avec sa famille. Il s'en allait s'établir à Calgary, où il travaillerait dans les mines. Il avait été conduit à l'aéroport par son père, qui avait pris sa retraite de la Devco peu de temps auparavant. Il attendait son vol et j'étais déçu de moi comme syndiqué, parce que je ne m'étais pas battu assez farouchement pour sauver son emploi. Il partait. Le père était fier que son fils déménage afin de pouvoir s'occuper de sa famille. Il devait partir. Il n'avait pas le choix. Mais le père n'a pas enlevé ses lunettes de soleil lorsque ses petits-enfants sont partis. Ils ne se rendaient pas compte de ce qui se passait. Le père a regardé dignement son fils partir.

Je me suis senti un peu trahi. L'année 1994 a été déclarée Année internationale de la famille par les Nations Unies. De nombreux organismes canadiens ont publié des rapports pour inciter la famille à rester forte, unie. Ils parlaient du pouvoir de la famille. Pourtant, un fils partait avec sa famille et son père le regardait partir.

Je me suis senti trahi. Des situations comme celles-là engendrent la méfiance. Des gens nous disent qu'ils nous feront du bien, pourtant d'autres sont forcés de partir.

Over the years, we have struggled for workers' rights. We had to fight for Workers Compensation. All of this adds to the mistrust we feel when we have to deal with parts of the government or companies. There is reason for the mistrust. It does not simply develop overnight. We do not simply decide one day that we mistrust a company or a particular person.

Last evening, the president of Devco, George White, suggested that the unions should be asked if they would "step up to the plate" to make a viable industry. My answer to that is that we have "stepped up to the plate" on numerous occasions. Mr. White mentioned the situation with regard to the 7 East wall in Phalen mine. The men there had to put every effort they possibly could into trying to save that wall. Hopefully, they will be able to save it. They are still working on the situation. It has been a long haul, but the men are willing to work. They "stood up to the plate."

We can also look at Langan mine. The production there surpassed all other records in terms of production standards. There was the potential there for a major disaster when a fire broke out in 4 East. Despite the imminence of danger, bare-faced miners stood steadfast to extinguish the blaze. Again, bare-faced miners "stepped to the plate" to extinguish that fire.

As Senator Buchanan pointed out last night, disaster 26 claimed the lives of miners. Again, the employees "stepped to the plate" when they had to return to the very section where men had died.

Honourable senators, I have to say there is no doubt that the unions will step to the plate again, when the need arises. We will not step to the plate when the home-plate umpires are for the other team. Nor will we step to the plate when the other team has the option of taking their bat and ball and going home.

In 1991, consultants were brought in to implement a new management-labour cooperation program. At that time, Minister Tom Hockin was also involved. Committees were set up and training was given to develop the skills necessary for the program. Shortly after forming the committees, the federal government directed that Langan mine be closed, which would result in the loss of 800 jobs.

The committees dealt with the situation through a joint process. Complete access to information was given to the unions. This established trust. Early retirements, bridge benefit programs and voluntary severances were used to alleviate the impact of the closure. These seemed to be the best possible solutions. The process was not easy to accept. However, the union stood by the decisions they had to make.

In 1993, there was an announcement by the company that it wanted to relocate the central shops. The labour-management committee asked that they be given the opportunity to review the company decision in order to make recommendations. The

Au fil des années, nous nous sommes battus pour défendre les droits des travailleurs. Nous avons dû nous battre pour obtenir une indemnisation des accidents du travail. Tout cela accentue la méfiance que nous ressentons lorsque nous avons affaire à certains services gouvernementaux ou certaines compagnies. Nous avons raison d'être méfiants. La méfiance ne surgit pas du jour au lendemain. Nous ne décidons pas simplement un bon jour que nous nous méfions d'une entreprise ou de quelqu'un.

Hier soir, le président de la Devco, George White, a indiqué qu'il faudrait demander aux syndicats de «monter au créneau» pour assurer la viabilité de l'industrie. Je réponds que nous sommes «montés au créneau» à de nombreuses occasions. M. White a parlé du front de taille 7 Est à la mine Phalen. Les mineurs n'ont ménagé aucun effort pour essayer de sauver ce front de taille. Nous espérons qu'ils y parviendront. Ils y travaillent encore. C'est un travail de longue haleine, mais les mineurs sont prêts à travailler. Ils sont «montés au créneau».

On peut aussi donner l'exemple de la mine Langan. La production de cette mine a dépassé tous les autres records. Il y avait un risque de catastrophe majeure lorsqu'un incendie s'est déclaré au front de taille 4 Est. Malgré l'imminence du danger, des mineurs sans vêtements de protection ont lutté pour éteindre le brasier. Là encore, des mineurs sont «montés au créneau» pour éteindre un incendie.

Comme l'a fait remarquer le sénateur Buchanan hier soir, un désastre a coûté la vie à 26 mineurs. Là encore, les employés sont montés au créneau lorsqu'ils ont dû retourner dans la tranche où des collègues avaient perdu la vie.

Honorables sénateurs, il ne fait aucun doute que les syndicats monteront au créneau lorsque le besoin s'en fera sentir. Ils ne le feront pas si l'arbitre favorise l'autre équipe. Nous ne le ferons pas non plus si l'autre équipe peut reprendre ses billes et partir.

En 1991, les services d'experts-conseils ont été retenus pour mettre en oeuvre un nouveau programme de coopération patronale-ouvrière. Le ministre Tom Hockin y a participé également. Des comités ont été créés et une formation a été donnée afin d'acquérir les compétences nécessaires au fonctionnement du programme. Peu de temps après la création des comités, le gouvernement fédéral a ordonné la fermeture de la mine Langan, entraînant ainsi 800 pertes d'emplois.

Les comités ont fait face à la situation grâce à un processus conjoint. Les syndicats ont eu accès à toute l'information. On a ainsi établi un climat de confiance. Les retraites anticipées, des prestations de raccordement et des départs volontaires ont permis d'atténuer les contrechocs de la fermeture. Ces solutions semblaient les meilleures possibles. Le processus n'a pas été facile à accepter. Mais le syndicat a défendu les décisions qu'il avait fallu prendre.

En 1993, la Société a annoncé qu'elle voulait déplacer les ateliers centraux. Le comité patronal-ouvrier a demandé à examiner cette décision afin de faire des recommandations. La proposition faite par la compagnie a été rejetée. Première prise.

proposal that was put forward by the company was rejected. That was strike one.

In October of 1994, the United Mine Workers met with the board of directors of Devco. At that time, George Khattar had just been appointed president. We requested that the company take steps to try to renew a trusting relationship with the employees by implementing some changes to show that they were willing to work with the employees and listen to their ideas. We told them that if they could establish this trust we would work with the company to develop some type of labour-management relations. The board was cooperative. However, the company did not react. That was followed by strike two.

In May of 1995, the UMWA invited the company to send representatives to travel with the union to other mining operations to review the labour-management process in place at those mines. They first travelled to Pennsylvania to the New Warwick mine. At the New Warwick mine they had set up what is called an RBO program. "RBO" stands for resolution by objective. We viewed those processes and felt similar processes could be implemented with Devco.

We also travelled to Hinton, Alberta, where we were joined by Devco representatives to observe the labour-management process in place at the Cardinal River mine owned by Luscar. We all agreed at that time that this type of process could work at Devco. We arranged to meet upon our return to Glace Bay to draw up proposals for a process which could be implemented.

The UMWA submitted our proposals for review and awaited a reply as to any changes the company might want to discuss or for agreement on the proposals. The UMWA did not receive a reply to the proposals put forward. Strike three followed.

In November of 1995, the President of Devco, Joe Shannon, brought in consultants to set up a process for a labour-management process. His representative presented the union with the outline of a process, and company teams were formed. They brought in a group known as "Tennessee Associates" to help to consult in the process.

The union was not involved in any of the discussions up to this point. We were told by Mr. Shannon's representative that the company would proceed with or without the union's acceptance. The union pushed for involvement. We were finally given the opportunity to participate.

At that time, the company withdrew completely and ended the process. They took their ball and they went home.

On January 9, Mr. Shannon announced a plan endorsed by Devco and publicly endorsed by the Minister of Natural Resources, Anne MacLellan, and the Minister of Health, David Dingwall on January 10, 1996. At that time, the union was sceptical of some of the figures being put forward by Mr. Shannon. Senator Ghitter also showed some concern with the figures in the questions he put forward last night to Mr. Shannon.

En octobre 1994, les membres de l'UMWA ont rencontré le conseil d'administration de la Devco. George Khattar venait d'être nommé président. Nous avons demandé que la compagnie essaie de rétablir un climat de confiance avec les employés en apportant certains changements afin de montrer qu'elle était disposée à travailler avec les employés et à tenir compte de leurs idées. Nous leur avons dit que s'ils pouvaient établir ce climat de confiance, nous travaillerions avec eux pour mettre en place un mécanisme quelconque de relations patronales-ouvrières. Le conseil voulait coopérer. Mais la Société n'a pas réagi. Deuxième prise.

En mai 1995, l'UMWA a invité la Société à désigner des représentants pour accompagner le syndicat à d'autres mines et pour y étudier les relations patronales-ouvrières. Ils se sont d'abord rendus à la mine de New Warwick en Pennsylvanie. Il y avait là-bas un programme de règlement par objectif. Nous avons étudié ces mécanismes et estimé qu'ils pouvaient être mis en oeuvre à la Devco.

Nous sommes aussi allés à Hinton, en Alberta, en compagnie de représentants de la Devco, pour observer les relations patronales-ouvrières à la mine Cardinal River, appartenant à Luscar. Nous avons alors convenu que ce type de processus pouvait fonctionner à la Devco. Nous avons convenu de nous réunir à notre retour à Glace Bay, pour rédiger des propositions en vue d'un mécanisme semblable.

L'UMWA a présenté nos propositions pour qu'elles soient examinées et a attendu que la Société indique si elle voulait apporter des changements ou donner son accord. L'UMWA n'a pas reçu de réponse concernant les propositions qui avaient été faites. Troisième prise.

En novembre 1995, le président de la Devco, Joe Shannon, a fait appel à des experts-conseils pour établir un mécanisme patronal-ouvrier. Son représentant a présenté au syndicat l'ébauche d'un processus et des équipes ont été formées. Ils ont fait venir un groupe appelé Tennessee Associates pour participer aux consultations.

Le syndicat n'a participé à aucune discussion jusqu'à ce moment-là. Le représentant de M. Shannon nous a déclaré que la Société irait de l'avant, avec ou sans l'accord du syndicat. Le syndicat a exercé des pressions afin de participer. On nous a finalement permis de le faire.

La Société s'est alors retirée complètement du processus et y a mis fin. Ils ont repris leurs billes et sont rentrés chez eux.

Le 9 janvier, M. Shannon a annoncé un plan approuvé par la Devco et appuyé publiquement par la ministre des Ressources naturelles, Anne MacLellan, et par le ministre de la Santé, David Dingwall, le 10 janvier 1996. Le syndicat a mis en doute quelques chiffres avancés par M. Shannon. Le sénateur Ghitter s'est inquiété lui aussi de ces chiffres lorsqu'il a interrogé M. Shannon hier soir.

The UMWA submitted a request to Devco to allow the union to review the figures being presented. We agreed to sign an agreement of confidentiality ensuring that the information would not be used to jeopardize any business dealings with our customers. This request was denied. Again, the trust was not shown on the company's part.

Honourable senators, the mistrust that exists between Devco and the unions was not created overnight; nor can it be resolved overnight. We need to take time to develop a relationship. The process has to proceed slowly. We need people in place to oversee the process, people who will ensure that all participants are on the same footing. That is where the government must take part.

We feel that politicians must take their part. This may seem contrary to what Mr. Shannon had to say last night about the involvement of politicians.

We submitted a letter to the Minister of Labour, Mr. Gagliano, requesting the involvement of the government in the process. With someone to oversee the process we feel that it would be fair and that both sides would have to live up to what we agree.

The union is serious in its commitment to improve labour-management relations in Devco. The question remains whether Devco is also serious about this, too.

Mr. Drake: If I may, Mr. Chairman, I have an overhead presentation. There is a handout in our information called, "Future of Coal Mining in Cape Breton — Overview."

What we are looking at now is a mineral production employment chart, a graph which was put forward by the Nova Scotia government in 1994. It shows that of 4,300 employees in mineral production in Nova Scotia, 54 per cent are in the coal mining industry. That number equates to 2,320 people all told. Approximately 2,100 of those people are in the Cape Breton Development Corporation in Cape Breton. Therefore, it is an important factor in the Nova Scotia economy.

There are approximately 2,100 direct jobs in the Cape Breton Development Corporation and 6,000 spin-off jobs. We feel that is a relatively stable estimate, a three-to-one spin-off effect on an industry job in an economy like Cape Breton Island where the unemployment rate is 20 per cent. Realistically, that rate should be 35 per cent or 40 per cent.

More than \$200 million per year goes directly into the economy from the coal mining industry. However, if you look at the revenues from 1990 to 1995, as set out in Devco's annual records, it is stated that direct revenues from coal sales range from \$216.3 million to \$266 million. That is a heavy economic impact in Cape Breton alone. The total economic impact on the Nova Scotia economy was estimated in 1995 by then chairman of the board, George Khattar, at \$1 billion.

The next slide deals with the Canadian coal mining industry. Several private coal mining companies in Western Canada are used as an example. They are Teck Corporation, the Fording

L'UMWA a demandé à la Devco de lui permettre d'examiner les chiffres présentés. Nous étions d'accord pour signer un accord de confidentialité garantissant que l'information ne serait pas employée pour mettre en danger les relations d'affaires avec nos clients. Cette demande a été refusée. Là encore, la Société ne nous a pas fait confiance.

Honorables sénateurs, la méfiance qui existe entre la Devco et les syndicats n'est pas née du jour au lendemain; et elle ne peut pas disparaître non plus du jour au lendemain. Il faut prendre le temps d'établir des liens. Il faut y aller lentement. Il faut quelqu'un pour surveiller le processus et s'assurer que tous les participants sont sur un pied d'égalité. C'est à ce niveau-là que le gouvernement doit intervenir.

Nous pensons que les politiciens doivent jouer leur rôle, contrairement à ce que déclarait M. Shannon hier soir au sujet de la participation des politiciens.

Nous avons écrit au ministre du Travail, M. Gagliano, pour lui demander que le gouvernement participe au processus. Si quelqu'un surveillait ce processus, nous pensons qu'il serait juste et que les deux parties devraient remplir leurs engagements.

Le syndicat est bien déterminé à améliorer les relations patronales-ouvrières à la Devco. Reste à savoir si la Devco l'est elle aussi.

M. Drake: Avec votre permission, monsieur le président, je voudrais présenter des diapositives. Il y a un document dans notre dossier intitulé «Future of Coal Mining in Cape Breton — Overview».

Nous regardons maintenant un graphique sur l'emploi dans le secteur de la production minière, établi par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse en 1994. Il montre que 54 p. 100 des 4 300 employés du secteur de la production minière oeuvrent dans les charbonnages. Cela représente 2 320 emplois. Environ 2 100 d'entre eux se trouvent à la Société de développement du Cap-Breton au Cap-Breton. C'est donc un facteur important de l'économie néo-écossaise.

Il y a environ 2 100 emplois directs à la Société de développement du Cap-Breton et 6 000 emplois indirects. Nous croyons qu'il s'agit d'une estimation relativement stable, de trois emplois indirects pour un emploi dans l'industrie, dans une économie comme celle du Cap-Breton où le taux de chômage se situe à 20 p. 100. En réalité, le taux de chômage devrait être de 35 ou 40 p. 100.

L'industrie houillère injecte directement plus de 200 millions de dollars par année dans l'économie. Mais quand on regarde les revenus de 1990 à 1995, tels qu'indiqués dans les états financiers annuels de la Devco, on voit que les revenus directs tirés des ventes de charbon varient de 216,3 à 266 millions de dollars. Cela représente de fortes retombées économiques sur le Cap-Breton. En 1995, le président du conseil d'administration, George Khattar, a estimé les répercussions économiques sur l'ensemble de la Nouvelle-Écosse à 1 milliard de dollars.

La prochaine diapositive porte sur les charbonnages canadiens. Plusieurs entreprises houillères privées de l'Ouest canadien sont données en exemple. Il s'agit de Teck Corporation, de Fording

Corporation, Luscar Corporation and Smoky River Coal. If you look at the chart, you will see that it says that they are expanding their operations. They are expanding their operations because of increasing demand in European and Asian markets. The markets are expanding with the result that Western Canadian coal operations are also expanding.

According to the information we have, Devco is going on a cost-reduction program for self-sufficiency. It is going in exactly the opposite direction of not only Canadian coal mining companies but world coal mining companies.

Devco is downsizing the export market despite 15 years of cultivating markets and cultivating a positive reputation in a recent \$15 million expansion of our export facility in Sydney. We spent \$15 million in Sydney in 1992.

Last night, Mr. Shannon stated that he was not getting out of the export market. In the past four months we have discovered that of the 38 jobs at the International Coal Pier in Sydney, Devco's plan makes 34 of those jobs redundant. Mr. Shannon's first step when he took over as president and chairman of the board was to terminate the export sales vice-president, Mr. White. No matter what he says, it seems to the employees that we are moving totally away from the export market. His original plan back on January 9 and 10, a plan which was endorsed by the government, showed that in the next four years there were no boats scheduled for the Cape Breton Development Corporation. As far as we are concerned, this means there would be no export market. We are totally against that. We think that is moving in the wrong direction.

With regard to recent sales, I checked recently with Mr. Tom Fleming, our vice-president of marketing. He was the one left in the position to sell our coal. Recent sales to our customers in Germany, Denmark, Sweden and South Africa were very satisfactory.

The next slide deals with the fossil fuel reserve estimates prepared by the Canadian Coal Association. Coal is the most abundant of the world's fossil fuels. It accounts for four times the reserves we have in oil. It is more than two and one-half times what we have in terms of combined natural gas and oil reserves.

If you look at the oil and natural gas reserves on the chart, you will see that as demand increases supplies will dwindle. When supplies cannot meet demand and reserves go down, you will have an increase in price.

For these reasons, many growing economies, especially the Pacific Rim countries, are expanding their infrastructures. Their economies are growing. They are building coal-fired generating stations to meet that demand. They are spending billions of dollars on coal-fired generating stations. Right now, coal generates 50 per cent of the world's electricity. It is predicted by leading analysts that coal will become the fuel of the future. It is the single

Corporation, de Luscar Corporation et de Smoky River Coal. Si vous regardez le graphique, vous verrez qu'elles prennent de l'expansion à cause de l'augmentation de la demande sur les marchés européens et asiatiques. Les marchés prennent de l'expansion, alors les charbonnages de l'Ouest canadien suivent le mouvement.

D'après les renseignements dont nous disposons, la Devco s'engage dans un programme de réductions des coûts afin d'assurer son indépendance financière. Elle va exactement à contre-courant non seulement des autres charbonnages au Canada mais aussi des charbonnages dans le monde entier.

La Devco réduit ses ventes à l'exportation après avoir cultivé les marchés étrangers durant 15 ans et après avoir soigné sa réputation en investissant récemment 15 millions de dollars pour agrandir ses installations d'exportation à Sydney. Nous avons dépensé 15 millions de dollars à Sydney en 1992.

Hier soir, M. Shannon a déclaré qu'il ne se retire pas du marché à l'exportation. Au cours des quatre derniers mois, nous avons découvert que, dans le plan de la Devco, 34 des 38 emplois au quai international de Sydney deviennent excédentaires. La première mesure qu'a prise M. Shannon lorsqu'il est devenu président et président du conseil a été de renvoyer le vice-président aux ventes à l'exportation, M. White. Même s'il affirme le contraire, il semble aux employés que nous nous éloignons du marché à l'exportation. Son plan original des 9 et 10 janvier, qui a été approuvé par le gouvernement, montrait qu'aucun bateau ne transporterait du charbon de la Société de développement du Cap-Breton au cours des quatre prochaines années. En ce qui nous concerne, cela veut dire qu'il n'y aurait pas de marché à l'exportation. Nous sommes tout à fait contre. Nous pensons que c'est un pas dans la mauvaise direction.

En ce qui concerne les ventes récentes, j'ai vérifié les chiffres récemment avec M. Tom Fleming, notre vice-président à la commercialisation. C'est lui qui a été chargé de vendre notre charbon. Les ventes récentes à nos clients en Allemagne, au Danemark, en Suède et en Afrique du Sud étaient très satisfaisantes.

La prochaine diapositive porte sur les estimations des réserves de combustible fossile établies par l'Association charbonnière canadienne. Le charbon est le combustible fossile le plus abondant au monde. Ses réserves sont quatre fois plus importantes que les réserves de pétrole. Elles sont deux fois et demie plus importantes que les réserves combinées de gaz naturel et de pétrole.

Si vous regardez les réserves de pétrole et de gaz naturel sur le graphique, vous verrez que l'offre diminue quand la demande augmente. Lorsque l'offre ne peut répondre à la demande et que les réserves diminuent, les prix augmentent.

Pour ces raisons, de nombreuses économies en expansion, surtout les pays du bassin du Pacifique, agrandissent leurs infrastructures. Leurs économies sont en expansion. Ils construisent des centrales thermiques au charbon pour répondre à cette demande. Ils investissent des milliards de dollars dans ces centrales. À l'heure actuelle, le charbon produit 50 p. 100 de l'électricité dans le monde. Les principaux analystes prévoient que

largest commodity carried at present by Canadian railways. It supports the Railtex railway, a private operation in Sydney.

A key question brought up last night deals with this next chart entitled, "World: Thermal Coal Imports." Mr. Shannon said that the international price of coal is the killer in this industry. We disagree 100 per cent with that statement. It is not the international price which is doing that. It is getting our price per tonne down far enough that we can be competitive on the export market. It has nothing to do with the international price. If we can get our cost per tonne down effectively enough, then we can be competitive with anyone. Our people are experts, and that is a given.

One of the problems we have dealt with in the past involves certain situations and decisions made by Devco management. When these decisions are made, the employees have no input whatsoever. Those decisions can be as simple as buying a shovel at an outrageous price, or buying a piece of mining equipment which our employees who, after 35 years on a working face, say will not work in this section. Those decisions are made arbitrarily. We are rarely given any input into making them.

What I have in my hand here is a prime example of that. This is the smallest piece of equipment that the Cape Breton Development Corporation buys. It is called a diode. It is an electronic device. I can buy it at Radio Shack for about 75 cents. If I buy it outside Devco's immediate purchasing department I can probably get it for about 20 cents. This particular order was a one-time purchase. It was purchased with another package. Devco paid \$4.83 for this one item.

In 1992, Cape Breton Development Corporation purchased for \$3 million a machine called an ABM-20. It is a cutting machine for development sections. They are using it at Phalen colliery where they are telling us and everyone else that the development sections are behind in their rates. We agree with that. However, they do not answer this question: Why are they behind in their rates? Some of the reasons have to do with purchasing equipment.

This machine cost \$3 million. After the purchase of this machine, our production went down by about 40 per cent in this section. Our people told them that the machine would not work in our mining conditions. It was purchased anyway. We went down and cut in these sections where we lost development footage. Devco went out and bought another machine for \$3 million. They bought two of these machines.

The second machine is now on the surface. The estimate to repair the brand new machine on the surface, due to the fact that we stripped it to a bare-bones piece of machinery to repair the one underground, range up to somewhere around \$1 million. So we paid \$6 million for two machines which basically did not work.

We are suggesting that the cost per tonne increases dramatically because of such decisions. If the corporation is serious about the export market, they should know that the price of coal on the export market is not the real killer. Instead, deadly decisions have

le charbon deviendra le combustible de l'avenir. C'est le plus important produit de base transporté par les chemins de fer canadiens. Il appuie le chemin de fer Railtex, une société privée de Sydney.

Une question clé soulevée hier soir est liée au prochain graphique portant sur les importations mondiales de charbon thermique. M. Shannon a affirmé que le prix international du charbon est meurtrier. Nous ne sommes pas du tout d'accord avec cette affirmation. Ce n'est pas le prix international qui est meurtrier. Il faut abaisser notre prix à la tonne suffisamment pour être compétitifs sur le marché à l'exportation. Cela n'a rien à voir avec le prix international. Si nous pouvons abaisser efficacement notre coût à la tonne, alors nous pouvons rivaliser avec n'importe qui. Nos mineurs sont des experts, c'est un fait.

L'un des problèmes auxquels nous avons été confrontés par le passé touche à certaines situations et certaines décisions de la direction de la Devco. Lorsque ces décisions sont prises, les employés ne peuvent pas donner leur avis. Il peut s'agir de décisions aussi simples que l'achat d'une pelle à un prix exorbitant ou l'achat d'une machine qui, d'après un mineur ayant 35 ans d'expérience, ne fonctionnera pas. Ces décisions sont prises arbitrairement. On nous donne rarement l'occasion de dire ce que nous en pensons.

J'en ai un bel exemple entre les mains. Il s'agit de la plus petite pièce qu'achète la Société de développement du Cap-Breton. C'est une diode. Il s'agit d'un dispositif électronique. Je peux l'acheter chez Radio Shack pour environ 75 cents. Si je l'achète en dehors du service des achats immédiats de la Devco, je peux probablement l'obtenir pour environ 20 cents. Il s'agissait ici d'une commande ponctuelle. L'article a été acheté avec un autre. La Devco a payé 4,83 \$ pour cet objet.

En 1992, la Société de développement du Cap-Breton a acheté à un coût de 3 millions de dollars une machine appelée ABM-20. Il s'agit d'une haveuse pour les tranches d'abattage. Ils s'en servent à la houillère Phalen et nous disent et disent à tout le monde que ces tranches d'abattage ne produisent pas comme elles le devraient. Nous sommes d'accord. Mais ils ne répondent pas à cette question: pourquoi la production n'est-elle pas à la hauteur des attentes? L'achat du matériel doit y être pour quelque chose.

Cette machine a coûté 3 millions de dollars. Après cet achat, la production a diminué d'environ 40 p. 100 dans la tranche. Nos mineurs leur ont dit que la machine ne fonctionnerait pas dans nos conditions d'extraction. Ils l'ont achetée quand même. Nous sommes descendus et avons travaillé dans des tranches où nous n'avons pas pu tout abattre. La Devco a acheté une autre machine au même prix. Ils en ont acheté deux.

La deuxième est à la surface. Le coût estimatif de la réparation de cette machine flambant neuve dont on a enlevé des pièces pour réparer celle qui se trouvait dans la mine pourrait atteindre jusqu'à 1 million de dollars environ. Nous avons donc payé 6 millions de dollars pour deux machines qui n'ont pas fonctionné.

Nous pensons que le coût à la tonne augmente de manière spectaculaire à cause de ces décisions. Si la Société tient vraiment au marché à l'exportation, elle devrait savoir que ce n'est pas vraiment le prix du charbon sur le marché à l'exportation qui est

been made, historically, and are being made today, just like the decision to pay \$4 for this little diode right here.

In the spot markets, analysts are projecting an increase of approximately 100 million tonnes by the year 2000 and another 100 million tonnes world-wide on sea-coal trade by the year 2015. From the numbers that were given here last night, we have 2.2 million tonnes guaranteed with Nova Scotia Power. What we need on that export market is a very small fraction of that tonnage as predicted by world analysts. That would be approximately 1.6 million to 1.8 million tonnes of coal to export.

The spot markets are very competitive. Everyone knows that. The bottom-line solution is the same as it was 30 years ago. It is no different. We can get past all the fancy numbers. I have a lot of problems with some of these fancy numbers. If we get past that and reduce our cost per tonne, we can compete anywhere. We have the people. We have some of the equipment we need. We have the infrastructure and we have a whole lot of coal in Cape Breton Island.

There is a paper in the file with my signature on it. If you look at the back page of that paper, it shows a Cape Breton Development Corporation advertisement which was taken off the Internet about two and a half months ago. It welcomes everyone on the world market to the Cape Breton Development Corporation and states that we have over 2.4 billion tonnes of known reserves and a strategic port location. It says:

...Sales of coking and thermal coal are made to Canadian and international markets in Europe, Asia, South America and Africa.

The Cape Breton Development Corporation produces a high grade washed coking and thermal coal for the export market...

The specialized quality control systems we operate ensure that our customers' stringent specifications for thermal and metallurgical coal are met.

That advertisement is saying that the money which we spent on the Victoria Junction coal wash plant was money well spent because it means we can meet customer specifications by washing and blending our coal. We do not and should not be selling raw coal to Nova Scotia Power Corporation or on the export market. That is a major mistake in this industry as far as we are concerned.

It goes on:

...The key properties of consistent quality, low ash, high fluidity, and high calorific have secured a presence in the international marketplace for Devco coal.

This has been going on for 15 years.

Strategic location is one of the key items. If you look at the map, we are right across the ocean, in close proximity to the European market, which is one of our biggest potential customers. We have been in that market in the last two years very successfully.

meurtrier. Des décisions fatales ont été prises par le passé et le sont encore, comme celle de payer 4 \$ pour cette petite diode.

Sur les marchés au comptant, les analystes prévoient une hausse mondiale du commerce maritime du charbon d'environ 100 millions de tonnes d'ici l'an 2000 et d'un autre 100 millions de tonnes jusqu'en 2015. D'après les chiffres qui ont été donnés hier soir, 2,2 millions de tonnes sont garanties avec la Nova Scotia Power. Ce dont nous avons besoin sur le marché à l'exportation représente une très petite partie du tonnage prévu par les analystes mondiaux, soit environ 1,6 à 1,8 million de tonnes de charbon à exporter.

Les marchés au comptant sont très compétitifs. Tout le monde le sait. La solution ultime est la même qu'il y a 30 ans. Elle n'a pas changé. Nous pouvons nous passer de tous les chiffres compliqués. J'ai beaucoup de difficulté avec certains d'entre eux. Si nous pouvons aller au-delà de ces chiffres et réduire notre coût à la tonne, nous pouvons rivaliser avec n'importe qui. Nous avons les mineurs. Nous avons l'équipement nécessaire. Nous avons l'infrastructure et beaucoup de charbon au Cap-Breton.

Le dossier contient un document que j'ai signé. Au verso de la dernière page de ce document, il y a une annonce de la Société de développement du Cap-Breton faite sur Internet il y a environ deux mois et demi. La Société se présente au marché mondial et affirme que nous avons 2,4 milliards de tonnes de réserves connues et un port situé à un endroit stratégique. Je cite:

[...] Des ventes de charbon cokéifiable et de charbon thermique sont effectuées sur les marchés canadiens et internationaux, en Europe, en Asie, en Amérique du Sud et en Afrique.

La Société de développement du Cap-Breton produit du charbon cokéifiable et du charbon thermique lavé de haute qualité pour le marché à l'exportation...

Nos systèmes spécialisés de contrôle de la qualité permettent de répondre aux exigences strictes de nos clients en ce qui concerne le charbon thermique et métallurgique.

Cette annonce indique que les sommes que nous avons investies dans le lavoir de houille de Victoria Junction ont été de bons investissements parce que nous pouvons répondre aux besoins des clients en lavant et en mélangeant notre charbon. Nous ne vendons pas de charbon brut à la Nova Scotia Power Corporation ni sur le marché à l'exportation et nous ne devrions pas le faire. C'est une grande erreur dans l'industrie, à notre avis.

On ajoute:

Les grands atouts que sont une qualité constante, une faible teneur en cendres, une fluidité élevée et une grande teneur calorifique ont assuré la présence du charbon de la Devco sur le marché international.

Il en est ainsi depuis 15 ans.

L'emplacement stratégique est l'un des éléments clés. Si vous regardez la carte, nous sommes juste de l'autre côté de l'océan, près du marché européen, qui constitue l'un de nos plus gros clients potentiels. Nous connaissons beaucoup de succès sur ce marché depuis deux ans et demi.

We should note that France, by the year 2005, is predicted to get out of the coal mining industry entirely. They will be importing coal by the year 2005. That is another customer for us. We have been in Brazil this year.

Some problems were raised last night in association with Nova Scotia Power Corporation. One must remember that the transportation costs are very high for western coal or American coal. Alberta is about 1,200 kilometres from the coastline in Vancouver, the shipping point for the Pacific Rim countries. In the United States, it is quite similar. We have the advantage of being right next door to our main customer, Nova Scotia Power Corporation, and right next door to a deep-water port where we have spent \$15 million refurbishing the facility.

Regarding Nova Scotia Power and the possibility of importing cheaper coal, one must recognize that Nova Scotia Power would need to have storage facilities to import coal. They have none because we bring whatever they want right to their door every day. They have a good deal with the Cape Breton Development Corporation on a quality product from a reliable work force.

First, if they import coal, they need to store enough coal for winter shipping, problematic shipping, and political strife. Who knows what might happen in a country exporting coal to Nova Scotia Power Corporation. That company has no railway; nor does it have any experience in shipping coal. They have no right of way. Devco owns the rail lines. Certainly, if I owned Devco and found that Nova Scotia Power Corporation was not buying my coal, they would not get on my rail line with their imported coal from the United States or wherever it might be.

They have no expertise whatsoever in shipping coal. They have no off-loading facility. If they can get their coal to Canso, which is a good distance from Sydney and two of their major operations, they still have no off-loading facility, and that would be a very expensive venture. I do not think the shareholders in Nova Scotia Power Corporation will allow Nova Scotia Power Corporation to put out that kind of capital. As shareholders, all they want is extra money. They want the value of the stock to increase.

These are huge expenditures. As Mr. Shannon said last night, some people on Nova Scotia Power Corporation's board of directors would argue that they can get coal here cheaper. I do not think they can. The number I have been given is \$66 per tonne to get it here, if it can be done, and I doubt that it would be a reliable supply. It would certainly not be anything like the supply we can give them.

I would suggest that the Nova Scotia Power Corporation's directors feel they have to make statements like that because they are in negotiations and that is a part of negotiating.

Nous faisons remarquer qu'en 2005 la France devrait avoir cessé complètement d'extraire du charbon. Ils importeront du charbon à partir de 2005. C'est un autre client pour nous. Nous avons exporté du charbon au Brésil cette année.

Certains problèmes ont été évoqués hier soir à propos de la Nova Scotia Power Corporation. Il faut se rappeler que les coûts du transport sont très élevés pour le charbon de l'Ouest ou le charbon américain. L'Alberta se trouve à environ 1 200 kilomètres de la côte de Vancouver, point de départ des exportations vers les pays du bassin du Pacifique. Aux États-Unis, c'est un peu la même chose. Nous avons l'avantage d'être tout près de notre principal client, la Nova Scotia Power Corporation, et tout près d'un port en eau profonde où nous avons dépensé 15 millions de dollars pour rénover nos installations.

En ce qui concerne la Nova Scotia Power et la possibilité d'importer du charbon à meilleur marché, il faut reconnaître que la Nova Scotia Power aurait besoin d'installations pour entreposer le charbon importé. Ils n'en ont pas parce que nous leur livrons ce dont ils ont besoin directement tous les jours. Ils font une bonne affaire parce que la Société de développement du Cap-Breton leur fournit un produit de qualité grâce à une main-d'œuvre fiable.

S'ils importent du charbon, ils devront en entreposer suffisamment pour tenir compte de l'hiver, des problèmes d'expédition et des troubles politiques. Qui sait ce qui peut arriver dans un pays qui exporte du charbon à la Nova Scotia Power Corporation? Cette société n'a pas de chemin de fer et pas d'expérience dans l'expédition du charbon. Elle n'a pas d'emprise ferroviaire. La Devco est propriétaire des voies. Si j'étais propriétaire de la Devco et que la Nova Scotia Power Corporation n'achetait plus mon charbon, je ne la laisserais pas transporter de charbon importé des États-Unis ou d'ailleurs sur mes rails.

Ils n'ont aucune expérience dans l'expédition du charbon. Ils n'ont pas d'installations de déchargement. Même s'ils peuvent faire livrer leur charbon à Canso, qui se trouve à une bonne distance de Sydney et de deux de leurs grandes centrales, ils n'ont pas d'installations de déchargement, et de telles installations coûteraient très cher. Je ne pense pas que les actionnaires de la Nova Scotia Power Corporation permettront à la société d'effectuer un tel investissement. En tant qu'actionnaires, tout ce qu'ils veulent c'est plus d'argent. Ils veulent que le cours de l'action monte.

Il s'agit de dépenses énormes. Comme l'a indiqué M. Shannon hier soir, certains membres du conseil d'administration de la Nova Scotia Power Corporation soutiendraient qu'ils peuvent obtenir leur charbon ailleurs. Je ne pense pas qu'ils le puissent. On m'a dit qu'il en coûtait 66 \$ la tonne pour le transporter ici, si c'est possible, et je doute qu'il s'agisse d'approvisionnements fiables. Ce ne serait certainement pas comparable à ce que nous pouvons leur offrir.

Je crois que les administrateurs de la Nova Scotia Power Corporation se sentent obligés de faire des déclarations de ce genre parce que des négociations sont en cours et que c'est de bonne guerre.

The key challenge, no matter what else you talk about in this industry, is to reduce your cost per tonne. If you take everything else away that we are saying today, that is the key you must remember. We can do that. The employee proposals are aimed exactly at reducing our cost per tonne.

In January, Mr. Shannon's plan still called for \$90 million or \$80 million. We do not know the exact number but it was somewhere in that vicinity. There were some other costs in there. The bottom line was that 781 jobs were to be eliminated.

The Boyd plan also required similar funding, \$80 million, but the Boyd plan kept both mines operating full time. There would be a three-shift operation with increased production at Prince mine and a three-shift operation at Phalen mine.

In chapter 5, at about page 15 of the Boyd report, there is a statement that nothing about Prince mine or Phalen mine precludes a highly productive, modern, coal-mining operation. That means we can work at it if we are allowed.

The "best option," as it was dubbed by Devco management, is highly debatable. That is why we are here. That is why we put forward this proposal.

You have before you a part of the annual statement for 1985. Mr. Shannon was in the corporation as president at that time. The Cape Breton Development Corporation has always been on the leading edge of mining technology in Canada. This report states at page 3:

The first methane extraction plant in Canada — a plant which exhausts on surface the methane gas released in mining — was built during the year at the Langan Harbour Colliery.

We are suggesting, as Mr. Shannon said last night, that methane gas from the Cumberland gas basins could very well be a competitor for Cape Breton Corporation Development coal. Why can we not use our own methane and get another market for it? A project was put in place in 1982 by a company, which I think was called Nova Scotia Coal Gas Venture, run by a gentleman named Mr. John Hopkinson. That company's proposal was to produce four megawatts of power on a small-power-producers project for Nova Scotia Power Corporation.

Nova Scotia Power Corporation agreed to the project, but because of some controversial decisions made by Devco management, Langan colliery was flooded and that project was scrapped.

It is my understanding, although I am not absolutely certain of this, that the project was slated to gross \$54 million over 20 years. Devco stood to get somewhere in the vicinity of \$20 million in revenue, free, from a natural byproduct of mining coal. Use of that byproduct is one of the employee proposals.

Standardization of equipment is very important. Devco has been very slack on this. You cannot buy 15 different kinds of mining equipment and expect to stock parts and train people and

Le principal défi, peut importe les autres facteurs dans l'industrie, c'est de réduire notre coût à la tonne. Si vous oubliez tout le reste de ce que nous vous avons dit aujourd'hui, souvenez-vous de cela. Nous en sommes capables. Les propositions des employés visent exactement à réduire notre coût à la tonne.

En janvier, le plan de M. Shannon exigeait encore 90 ou 80 millions de dollars. Nous ne connaissons pas le montant exact, mais c'était de cet ordre-là. Il y avait d'autres coûts. Au bout du compte, 781 emplois devaient être éliminés.

Le plan Boyd exigeait lui aussi un financement semblable, 80 millions de dollars, mais il maintenait les deux mines en exploitation 24 heures par jour. Il y aurait trois équipes et une production accrue à la mine Prince et trois équipes à la mine Phalen.

Au chapitre 5, vers la page 15 du rapport Boyd, on affirme que rien n'empêche la houillère Prince ni la houillère Phalen d'être des très productives et modernes. Cela veut dire que nous pouvons travailler si on nous laisse le faire.

La meilleure solution, telle que définie par la direction de la Devco, est très discutable. Voilà pourquoi nous sommes ici. C'est pour cette raison que nous présentons cette proposition.

Vous avez devant vous un extrait du rapport annuel de 1985. M. Shannon était alors président de la Société. La Société de développement du Cap-Breton a toujours été à la fine pointe de la technologie minière au Canada. Ce rapport indique à la page 3:

La première usine d'extraction du méthane au Canada — une usine qui fait remonter à la surface les émanations de méthane dans les mines — a été construite durant l'année à la houillère Langan Harbour.

Nous soutenons, comme l'a déclaré M. Shannon hier soir, que le méthane des bassins gaziers de Cumberland pourrait bien être concurrencer le charbon de la Société de développement du Cap-Breton. Pourquoi ne pouvons-nous pas utiliser notre propre méthane ou lui trouver un autre marché? Un projet a été mis en place en 1982 par une société appelée Nova Scotia Coal Gas Venture, si je me souviens bien. Cette société dirigée par M. John Hopkinson, proposait de produire quatre mégawatts d'électricité dans le cadre d'un projet avec les petites centrales, pour la Nova Scotia Power Corporation.

La Nova Scotia Power Corporation a accepté le projet, mais à cause de certaines décisions controversées prises par la direction de la Devco, la houillère Langan a été inondée et ce projet a avorté.

Si je comprends bien, bien que je n'en sois pas absolument certain, le projet devait rapporter 54 millions de dollars en 20 ans. La Devco devait tirer, sans frais, environ 20 millions de revenus d'un sous-produit naturel du charbon. L'utilisation de ce sous-produit est l'une des propositions des employés.

La standardisation du matériel est très importante. La Devco a été très nonchalante à cet égard. On ne peut pas acheter 15 machines différentes et s'attendre à pouvoir stocker les pièces

have an effective mining operation. I am sure Mr. Shannon would not do that with his trucks.

To give you an example, the Ford Motor Company is suggesting that they can save \$11 billion over the next five to ten years by listening to their employees and working smarter. One very simple change that will save them a lot of money is to produce, instead of 15 different cigarette lighters, only one model of cigarette lighter and plug it into all the cars. There is no rocket science here. It is very simple. Anyone can understand it. The bottom line is that the cost per unit is reduced. That is what we are talking about.

Other employee ideas are the energy efficiency audit and purchasing changes. Employee empowerment at Falconbridge is working very well. It is a company of which the Minister of Natural Resources is very well aware.

Expanding the export market is the key to avoiding a Nova Scotia Power monopoly. Once again, I will refer to Mr. Shannon, because we were here last night for a lengthy meeting with him. He stated that the Trenton contract is being used as leverage by Nova Scotia Power for Devco. That contract is somewhere in the vicinity of 700,000 tonnes, and that is leverage.

What happens if Nova Scotia Power becomes a monopoly customer? What kind of leverage will they have then? They could hurt us badly in the next contract, which will be made in four years' time. We suggest that we should keep Nova Scotia Power Corporation very happy, but we should also have another customer so that they know we are not totally dependent on them as a sole customer.

The Prince mine north-south operation is a key to the longevity of that mine. If Devco comes up with another study, we are in trouble at Prince colliery. It is our understanding from engineering information received that, in the Prince colliery, the wall faces must decrease in size as the mine goes deeper. There is a certain extent beyond which they cannot go. The wall faces get too narrow and it becomes ineffective to mine that block of coal. The north-south operation at Prince alleviates this problem.

This project was put forward by Devco management last year as the best option for Prince mine. This year it was verified by Mr. Bob Cooper, vice-president of engineering for Devco. It was verified by Mr. Freddy Howard, the general manager at the Prince mine, as the best option for Prince colliery. It was also verified by the Prince colliery planning engineer who designed the plan; his name is Joe Shay.

We suggest that what they are doing right now at Prince colliery is a dreadful mistake. Also on the chart is the utilization of the Victoria Junction wash plant. We spent tens of millions of dollars on that project. It should be utilized to the fullest extent to blend and wash the coal.

et à former le personnel pour que l'exploitation minière soit efficace. Je suis convaincu que M. Shannon ne le ferait pas avec ses camions.

Pour vous donner un exemple, la Ford Motor Company soutient qu'elle peut économiser 11 milliards de dollars d'ici cinq ans en écoutant ses employés et en travaillant de manière plus intelligente. Un changement très simple qui fera réaliser d'importantes économies consiste à fabriquer un seul type d'allume-cigarettes au lieu de 15. Il suffisait d'y penser. C'est très simple. Tout le monde peut comprendre. Au bout du compte, les coûts unitaires sont abaissés. C'est à cela que nous songeons.

D'autres idées des employés portent sur une vérification de l'efficacité énergétique et des changements au niveau des achats. La responsabilisation des employés fonctionne très bien à la Falconbridge, une société que la ministre des Ressources naturelles connaît très bien.

Pour éviter un monopole de la Nova Scotia Power Corporation, il faut absolument accroître les exportations. Là encore, je citerai M. Shannon, parce que nous étions ici hier soir et que nous avons eu un long entretien avec lui. Il a déclaré que la Nova Scotia Power Corporation se sert du contrat avec Trenton comme moyen de pression. Ce contrat représente environ 700 000 tonnes, c'est vous dire la pression.

Qu'arrivera-t-il si la Nova Scotia Power devient l'unique client? Quel type de pressions pourra-t-elle exercer à ce moment-là? Ils pourraient nous frapper durement lors du prochain contrat, qui sera négocié dans quatre ans. Nous pensons que nous devrions faire en sorte que la Nova Scotia Power continue d'être très satisfaite, mais que nous devrions aussi avoir un autre client afin qu'elle sache que nous ne dépendons pas entièrement d'elle, qu'elle n'est pas notre seul client.

La galerie nord-sud de la mine Prince est un élément clé de la longévité de cette mine. Si la Devco présente encore une autre étude, nous serons dans le pétrin à la houillère Prince. Nous croyons comprendre, d'après les renseignements techniques que nous avons reçus, que les fronts de taille de la houillère Prince doivent diminuer à mesure que la mine devient plus profonde. Vient un moment où il est impossible d'aller plus loin. Les fronts de taille deviennent trop étroits et l'extraction du charbon devient inefficace. La galerie nord-sud de la mine Prince élimine ce problème.

L'an dernier, la direction de la Devco a présenté ce projet comme la meilleure solution pour la mine Prince. Cette année, ce projet a été vérifié par M. Bob Cooper, vice-président du génie, à la Devco. Il a été vérifié par M. Freddy Howard, directeur général de la mine Prince et considéré comme la meilleure solution à cette mine. Il a aussi été vérifié par l'ingénieur de la planification de la houillère Prince, M. Joe Shay, qui a conçu le plan.

Nous soutenons que ce qu'ils font actuellement à la houillère Prince est une erreur épouvantable. Le graphique montre également l'utilisation du lavoir de Victoria Junction. Nous avons investi des dizaines de millions de dollars dans ce projet. Il faudrait utiliser ces installations au maximum pour mélanger et laver le charbon.

The employees believe that this is a viable industry. We feel it can be a competitive industry. We feel certain that the federal government will not come back in five years and give us more money. So we have proposed solutions to Devco to stop some of these job cuts. We suggested an employee solution process to increase revenues by making a few simple changes which are utilized in mining industries worldwide.

These issues are negotiable. We brought them forward to all the other unions and everyone agreed that they could be negotiated in contractual negotiations at the table.

The Cape Breton Development Corporation shuts down in the summer. Scheduled vacations without the shutdown would provide an extra 20 production days. That is a 6.5 per cent increase in output at either colliery. If you added that to the projections made by Devco just prior to January, you would have an increase in revenue.

The average selling price to Nova Scotia Power Corporation and the export markets, as verified by Mr. Cooper and Mr. Fleming of Devco, is \$55 to \$57 per tonne. Over a five-year period, the simple change of scheduling vacation in the summer saves \$51,837,500.

Once again, this was put forward to exhaust another avenue before Devco arbitrarily laid off 715 people. This was not considered and it is not in Devco's proposal for the next five years. The numbers have not been factored in. That was mentioned by Mr. Shannon on January 10.

The next one was also brought up last night; it is called a "hot seat roster." This is one of the reasons why our cost per tonne is slightly higher than in Australian or U.S. mines. In a submarine mine, the more you mine and the faster you mine and the deeper you are, the more time you spend travelling from the surface to the workplace. It is like parking your car an hour from work and walking to work and then leaving an hour early to walk back.

We are suggesting that a hot seat roster would give us a 22-per-cent increase in face time; that is operating time in producing coal. Today, a miner goes to work at 7 in the morning and goes home at three o'clock. When he gets to the surface, another miner leaves the surface and goes underground. The time that the machine is shut down is one hour travelling time from underground to the surface and then approximately one hour from the surface, back to the work area.

As a simple change, the person who is coming to relieve him leaves the surface at one o'clock and travels underground. When the operator of that machine takes the remote control and shuts off the machine, his relief worker picks it up and starts the machine up again. It is called a hot seat change, a nickname based on the fact that the machine is still hot.

That change would increase the numbers at Phalen and Prince collieries to \$55 per tonne. If you take the production figures estimated by Cape Breton Development Corporation for both

Les employés croient que l'industrie est viable. Nous pensons qu'elle peut être concurrentielle. Nous sommes convaincus que le gouvernement fédéral ne nous donnera pas plus d'argent dans cinq ans. Nous avons donc proposé à la Devco des solutions pour empêcher certaines de ces pertes d'emplois. Nous avons proposé un plan des employés, afin d'accroître les revenus en apportant quelques changements très simples, inspirés des processus employés dans les industries minières du monde entier.

Ces propositions sont négociables. Nous les avons présentées à tous les autres syndicats et tout le monde a convenu qu'elles pouvaient être négociées.

La Société de développement du Cap-Breton ferme ses portes l'été. Si les congés prévus étaient pris sans fermer la mine, il y aurait 20 jours de production de plus. Cela représente une hausse de la production de 6,5 p. 100 aux deux houillères. Si cette production était ajoutée aux prévisions faite par la Devco juste avant janvier, il y aurait une hausse des revenus.

Le prix de vente moyen à la Nova Scotia Power Corporation et sur les marchés à l'exportation, tel que confirmé par M. Cooper et M. Fleming, de la Devco, est de 55 à 57 \$ la tonne. Sur une période de cinq ans, changer simplement le calendrier des congés durant l'été ferait économiser 51 837 500 \$.

Là encore, cette mesure a été proposée pour essayer une autre solution avant que la Devco ne licencie arbitrairement 715 personnes. Elle n'a pas été considérée et ne figure pas dans le plan quinquennal proposé par la Devco. Les chiffres n'ont pas été pris en considération. M. Shannon l'a mentionné le 10 janvier.

La prochaine proposition a été évoquée elle aussi hier soir: se relayer sans temps mort. C'est l'une des raisons pour lesquelles notre coût à la tonne est légèrement plus élevé que dans les mines australiennes ou américaines. Dans une mine sous-marine, plus on creuse, plus on creuse rapidement et plus on descend profondément, plus il faut de temps pour descendre de la surface jusqu'au lieu de travail. C'est un peu comme stationner sa voiture à une heure du travail et marcher pendant une heure pour se rendre au travail et partir une heure plus tôt pour marcher jusqu'au stationnement en fin de journée.

Nous pensons que se relayer sans temps mort permettrait d'augmenter de 22 p. 100 le temps d'exploitation, soit le temps nécessaire pour extraire le charbon. À l'heure actuelle, un mineur se rend au travail à 7 heures et rentre à la maison à 15 heures. Lorsqu'il arrive à la surface, un autre mineur quitte la surface et descend dans la mine. La machine est arrêtée pendant l'heure qu'il faut compter pour remonter à la surface et pendant environ une autre heure pour descendre de la surface jusqu'au lieu de travail.

Un changement simple consisterait à faire descendre le mineur qui prend la relève à 13 heures. Lorsque l'opérateur éteindrait la machine avec la télécommande, le mineur de relève serait prêt à prendre la télécommande pour faire démarrer tout de suite la machine. C'est ce que nous entendons par se relayer sans temps mort.

Ce changement porterait les chiffres aux houillères Phalen et Prince à 55 \$ la tonne. Si vous prenez les estimations de la production données par la Société de développement du Cap-

collieries, you are looking at something in the vicinity of a \$175-million increase. These numbers have been verified by Devco's people.

We are suggesting that these are negotiable items. I cannot stress that enough. Instead of laying people off and throwing them on the street, let us look at every other avenue before we start laying people off. If we can make profits and be competitive, why should we lay off working Canadians? I do not see any reason for that whatsoever.

Next, we turn to something called economies of scale. Senator Murray asked several questions about this last night. The exact term did not come up, but having more coal produced at the same fixed cost will reduce the cost per tonne.

This graph shows costs per tonne, fixed costs, the general mining building and, as I said, revenue of \$57 per tonne. The fixed costs of general mining building cost the corporation somewhere in the vicinity of \$1.2 million. For convenience, we started with 1.2 million tonnes of coal.

Tonnes per year and cost per tonne are listed here. If you produce 1.2 million tonnes of coal at \$1.2 million in fixed costs, it costs \$1 per tonne. That is simple. If you double your production to 2.4 million tonnes, the cost per tonne is reduced by 50 per cent. You could double it again, up to 4.8 million. We do have the capacity. Boyd projected that Phalen colliery could do somewhere in the vicinity of 3 million and Prince could do 1.5. At 4.8 million tonnes, your cost per tonne is 25 cents per tonne. Reducing the cost per tonne allows you to stay effective on the export market.

If you have revenues of \$57 per tonne and you produce 1.2 million tonnes, your revenue is about \$68 million per year. If you double your tonnage to 2.4 million, your revenue will be \$136 million per year. If you double it again, it will go off the graph to approximately \$276 million per year in revenues.

This is the side of the graph where we should like to be, namely, where the cost per unit is low and the revenues are high. Your operating expenses, and so on, would be included in here somewhere. You can pay all your bills and, if your cost per unit is low, you will still make a profit. However, if you go in the other direction, then you can find yourself in the red. That is what we are afraid of and it is why we want someone to check into the numbers that the Cape Breton Development Corporation has put forward.

A reduction in the amount of tonnage would result in a very high cost per unit, with operating costs also very high but with very low revenues. That is what occurred with Saskatchewan potash a few years back. For example, someone might say, "We are out of the export market. Our costs are too high to produce this product and our revenues are too low. By gosh, we'd better sell this organization." Then someone comes along with a magic wand. They buy the corporation and then they start to make a profit. Nova Scotia Power Corporation did exactly that. They were not making a profit and then, all of a sudden, they were

Breton pour les deux houillères, cela représente une hausse d'environ 175 millions de dollars. Ces chiffres ont été confirmés par les représentants de la Devco.

Nous pensons que ces changements peuvent être négociés. Je ne le soulignerai jamais assez. Au lieu de mettre à pied des mineurs et de les jeter à la rue, examinons toutes les autres solutions possibles. Si nous pouvons réaliser des profits et être compétitifs, pourquoi devrions-nous mettre à pied des Canadiens? Je ne vois aucune raison de le faire.

Passons maintenant aux économies d'échelle. Le sénateur Murray a posé plusieurs questions à ce sujet hier soir. On n'a pas donné de chiffres exacts, mais plus on produit de charbon au même coût, plus on réduit le coût à la tonne.

Le graphique montre les coûts à la tonne, les frais fixes, les bureaux généraux et, comme je l'ai dit, des revenus de 57 \$ la tonne. Les frais fixes des bureaux généraux se situent autour de 1,2 million de dollars. Pour simplifier les calculs, nous sommes partis d'une production de 1,2 million de tonnes de charbon.

Les tonnes par année et le coût à la tonne sont indiqués ici. Si l'on produit 1,2 million de tonnes de charbon et que les frais fixes sont de 1,2 million de dollars, le coût est de 1 \$ la tonne. C'est simple. En doublant la production à 2,4 millions de tonnes, le coût à la tonne est réduit de 50 p. 100. On pourrait la doubler de nouveau et la porter à 4,8 millions de tonnes. Nous en sommes capables. Dans l'étude Boyd, on projetait que la houillère Phalen pourrait produire environ 3 millions de tonnes et la houillère Prince, 1,5 million de tonnes. À 4,8 millions de tonnes, le coût à la tonne est de 25 cents la tonne. Réduire le coût à la tonne permet de rester concurrentiel sur le marché à l'exportation.

Si vous avez des revenus de 57 \$ la tonne et que vous produisez 1,2 million de tonnes, le revenu global est d'environ 68 millions de dollars par année. En doublant la production pour la porter à 2,4 millions de tonnes, les revenus montent à 136 millions de dollars par année. En les doublant de nouveau, les revenus dépassent la courbe du graphique et atteignent environ 276 millions de dollars par année.

C'est à cet endroit sur le graphique que nous aimerions nous trouver, là où les coûts unitaires sont faibles et les revenus, élevés. Les dépenses d'exploitation et autres dépenses seraient incluses. Il serait possible de payer toutes les factures et, si le coût unitaire est faible, de réaliser quand même des profits. Mais en allant dans l'autre direction, ce n'est pas rentable. C'est ce que nous craignons et c'est pour cette raison que nous voulons que quelqu'un vérifie les chiffres qui ont été avancés par la Société de développement du Cap-Breton.

Une baisse du tonnage pourrait entraîner un coût unitaire très élevé, des coûts d'exploitation très élevés eux aussi mais des revenus très faibles. C'est ce qui s'est produit avec la potasse de la Saskatchewan il y a quelques années. Ainsi, quelqu'un pourrait dire: «Nous nous retirons du marché à l'exportation. Nos coûts sont trop élevés et nos revenus, trop bas. Bon sang, il vaudrait peut-être mieux vendre cette entreprise.» Puis, quelqu'un arriverait avec une baguette magique. Ils achèteraient l'entreprise et commenceraient à réaliser des profits. C'est exactement ce qu'a fait la Nova Scotia Power Corporation. Ils ne faisaient pas de

making \$94 million per year. Saskatchewan potash did the same thing. Today, their stocks are worth approximately \$80 per share, but before it was privatized they were making nothing.

This industry will make money. Mr. Shannon agreed with that statement. Our solution is that we should be increasing our production and staying on this side of the graph.

This is aiming towards one thing, namely, a contingency plan. That contingency plan must include Donkin. If it does not include Donkin, this industry will not survive.

This is a marginal cost graph based on the numbers from Devco, the accuracy of which could not be confirmed because we could not get the numbers from the corporation.

The next graph is an economic comparison of proposals, and the tonnages here were projected by Devco in January. Approximately 2.29 million tonnes per year was projected by Devco and it was approximately \$53.52 per tonne, with revenues of \$122.7 million. The Boyd study made a projection of commercial viability at 3.07 million tonnes per year and the fixed cost for the first portion of it — and, I will get into the marginal cost in a moment — was the same, namely, \$53.52 per tonne. We also included the UMWA projection for convenience. This is an example. The UMWA projected 3.8 million tonnes per year.

If Devco's projections are to pay for all the fixed costs here, producing the same amount of coal here would also pay for the fixed costs to produce the same amount of coal there. The balance represents marginal costs. With the same infrastructure, in this example you produce 777,000 more tonnes of coal. That is indicated on this slide. The marginal cost is reduced, because your fixed costs will be paid. The cost to produce this is \$43.37 per tonne. It is the same with the UMWA projection. The amount is going down. This slide indicates the cost and the marginal cost. There is also another marginal cost of \$41.14 per tonne for this portion of the production.

This exercise is for demonstration purposes only. It illustrates that, by utilizing the economies of scale, as tonnages increase, cost per unit decreases. For example, if you take a 100-tonne truck from Cape Breton and drive it to Vancouver, there are depreciation costs, gasoline costs, the cost of the driver, and so on. Let us say that you put 50 tonnes of apples in that 100-tonne truck and drove it to Vancouver. That truck cost you \$1,000. You then load it up with 100 tonnes of oranges in Vancouver. It does not cost you double. There is a marginal cost there and it is reduced.

Next, I will turn to the employee solution process. Most of the ideas that we come up with are stunning in their simplicity. There is no rocket science involved here. These solutions are proven in the field and savings and production increases are immeasurable.

What are the Devco employees doing? The next graph shows employment service production over the last 10 years. This was not modified; the numbers are exactly the same. This was taken out of the Cape Breton Development Corporation proposal when Mr. Khattar stated that, in order to keep this industry viable, we could not be tied to Nova Scotia Power Corporation alone. In

profits, puis, tout à coup, ils ont réalisé un profit de 94 millions de dollars. La même chose s'est produite pour la potasse en Saskatchewan. Aujourd'hui, les actions valent environ 80 \$, mais avant la privatisation, ils ne réalisaient aucun profit.

L'industrie sera rentable. M. Shannon était d'accord avec cette affirmation. Notre solution consisterait à accroître la production et à rester de ce côté-ci du graphique.

Il y a un objectif visé, à savoir parer à toute éventualité. Il faut inclure la mine Donkin dans les plans sinon l'industrie ne survivra pas.

Voici le graphique sur le coût marginal, établi à partir des chiffres indiqués par la Devco et dont l'exactitude n'a pas pu être confirmée parce que la Société ne nous a pas fourni les chiffres.

Le prochain graphique illustre une comparaison économique des propositions. Les tonnages ont été projetés par la Devco en janvier. La Devco prévoyait environ 2,29 millions de tonnes par année, à un coût d'environ 53,52 \$ la tonne, ce qui donne des revenus de 122,7 millions. L'étude Boyd a projeté la rentabilité commerciale à 3,07 millions de tonnes par année et les frais fixes pour la première portion — je parlerai du coût marginal dans un instant — étaient identiques, soit 53,52 \$ la tonne. Nous avons aussi inclus les projections de l'UMWA, pour plus de commodité. C'est un exemple. L'UMWA a prévu 3,8 millions de tonnes par année.

Si les projections de la Devco visent à payer tous les frais fixes, produire la même quantité de charbon coûterait la même chose. L'équilibre représente le coût marginal. Avec la même infrastructure, dans cet exemple, on produit 777 000 tonnes de charbon de plus. C'est indiqué sur cette diapositive. Le coût marginal est réduit, parce que les frais fixes sont payés. Le coût est donc de 43,37 \$ la tonne. C'est la même chose avec les projections de l'UMWA. Le montant diminue. Cette diapositive indique le coût et le coût marginal. Il y a aussi un autre coût marginal de 41,14 \$ la tonne pour cette partie de la production.

Ces calculs sont effectués seulement pour donner un exemple. À cause des économies d'échelle, quand le tonnage augmente, le coût unitaire diminue. Par exemple, si un camion de 100 tonnes fait le trajet du Cap-Breton jusqu'à Vancouver, il y a des frais d'amortissement, des frais d'essence, le salaire du chauffeur, et cetera. Supposons qu'on mette 50 tonnes de pommes dans ce camion de 100 tonnes et qu'on les transporte à Vancouver. Le transport par camion coûte 1 000 \$. On charge ensuite 100 tonnes d'oranges à Vancouver. Le coût ne double pas. Il y a un coût marginal et il diminue.

Je passerai maintenant au plan proposé par les employés. La plupart de nos idées sont d'une simplicité étonnante. Il suffit d'y penser. Ces solutions ont fait leurs preuves et les économies ainsi que les hausses de la production sont incalculables.

Que font les employés de la Devco? Le prochain graphique illustre la production et l'emploi depuis dix ans. Nous n'avons rien modifié; les chiffres sont tirés exactement de la proposition faite par la Société de développement du Cap-Breton lorsque M. Khattar a déclaré qu'afin de maintenir la rentabilité de l'industrie, il ne fallait pas dépendre seulement de la Nova Scotia

order to be efficient, we must produce as much coal as possible with the infrastructure. Devco's people did those numbers. Basically, we have the same people working there today.

In 1984, we had approximately 4,200 employees. Over the years, we have been dropping to a level where, in 1994, we employed approximately 2,200 people. During that time period, our productivity increased from slightly under 3 million tonnes. In 1992, we went up to a production high of 4.2 million tonnes. That was done with 2,550 people. We feel that that is our optimum level.

The output has increased from the 1986 level of 5.9 tonnes per man shift — and, that is how we measure our productivity — to a high of 11.6 tonnes over a 10-year period. The highest tonnage is indicated right here. That is under optimum conditions.

A question was brought up last night about our competitiveness with Australian coal mines or U.S. coal mines. Historically, our people have produced maximum tonnages from every mine in which we have been working. We have broken every world record in submarine mining. We consistently produce 45,000 tonnes every week from either mine. That is our usual production rate, unless we run into some kind of troubles that are unavoidable, such as geology, or water, or whatever the case may be. That 45,000 tonnes puts us in the elite of mining operations. If Mr. Shannon, or anyone else, for that matter, wants to argue that and compare apples to oranges, anyone from the unions sitting at this table is ready to do battle with Mr. Shannon. We are as competitive as anyone in the world.

If you look at the Boyd report, our main constraint is the age and the design of our coal mines. Our mines were designed to maximize production with modern equipment. We are utilizing very small belt lines. Picture a fire hose. You have the capacity of a fire hose. You put a reducer on it and then you put a garden hose on the end of the reducer. You then turn the fire hydrant on full tilt. The output that you get is exactly what the fire hose will permit through the other end.

The equipment that we have on our working faces is comparable to any mine in the world for usability, production rates, or whatever the case may be. We are hindered only by the size of our belt lines. The mines to which we are being compared have 72 inch belt lines. The belt line at Prince colliery is 42 inches. We cannot put the capacity at Prince mine on the belt line. We are just about at that maximum capacity right now. The Phalen mine has a 52 inch belt line.

The Chairman: Can you tell me what percentage of coal mines are submarine mines?

Mr. Drake: A small percentage now. There are a few left in the U.K., but I am not aware of any other submarine mines. Most of the mines are surface operations. Comparing us to the underground operations in the United States is not a fair comparison. It is like comparing apples and oranges. You can get too far into a mine, when you take the travelling time into

Power Corporation. Pour être efficaces, nous devons produire autant de charbon que possible avec l'infrastructure en place. Les représentants de la Devco ont calculé ces chiffres. Essentiellement, il y a le même effectif actuellement.

En 1984, il y avait environ 4 200 employés. Au fil des années, nous sommes descendus jusqu'à 2 200 employés environ en 1994. Durant cette période, notre productivité est montée, à partir d'un peu moins de 3 millions de tonnes. En 1992, la production a atteint un sommet de 4,2 millions de tonnes. Il y avait 2 550 employés. Nous estimons que c'est notre niveau optimal.

Le rendement est passé de 5,9 tonnes par poste-personne — c'est ainsi que nous mesurons notre productivité — à un sommet de 11,6 tonnes en dix ans. Le tonnage le plus élevé est indiqué ici. Il est réalisé dans les conditions optimales.

On a posé une question hier soir au sujet de notre compétitivité par rapport aux mines de charbon australiennes ou américaines. Jusqu'ici, nous avons atteint un tonnage maximal dans chaque mine que nous avons exploitée. Nous avons brisé tous les records mondiaux en ce qui concerne les mines sous-marines. Bon an, mal an, nous produisons 45 000 tonnes par semaine, dans chacune des deux mines. C'est notre production habituelle, à moins de problèmes inévitables, comme la géologie ou l'eau. Ces 45 000 tonnes nous placent parmi les meilleures houillères au monde. Si M. Shannon, ou n'importe qui d'autre en réalité, veut contester cette affirmation et comparer des pommes et des oranges, les représentants syndicaux autour de la table sont prêts à se défendre. Nous sommes aussi concurrentiels que n'importe qui.

Le rapport Boyd indiquait que notre principale contrainte est la vétusté et la conception de nos houillères. Nos mines ont été conçues pour optimiser la production avec du matériel moderne. Nous employons des convoyeurs très étroits. Imaginez-vous un tuyau d'incendie. Il y a la capacité du tuyau d'incendie. Vous y installez un raccord de réduction, puis attachez un tuyau d'arrosage au bout du raccord. Vous ouvrez ensuite la borne-fontaine au maximum. La production obtenue est celle que permet le tuyau d'incendie à son extrémité.

L'équipement dont nous disposons sur nos fronts de taille est comparable à ce qui existe ailleurs dans le monde en ce qui concerne le maniement, les taux de production, et cetera. Nous ne sommes limités que par la taille de nos convoyeurs. Les mines auxquelles nous sommes comparés ont des convoyeurs de 72 pouces. Celui de la houillère Prince mesure 42 pouces. Nous ne pouvons pas mettre la production maximale de la mine Prince sur le convoyeur. Nous produisons presque au maximum de la capacité actuellement. La mine Phalen a un convoyeur de 52 pouces.

Le président: Pouvez-vous me dire quel pourcentage des houillères représentent les mines sous-marines?

M. Drake: Un petit pourcentage actuellement. Il en reste quelques-unes au Royaume-Uni, mais je n'en connais pas d'autres. La plupart des mines sont à ciel ouvert. Nous comparer aux mines souterraines américaines n'est pas juste. C'est comme comparer des pommes et des oranges. On peut descendre trop bas dans une mine, quand on tient compte de la durée de la descente

consideration, as I mentioned earlier. However, if the mine is located in the side of a mountain, for example, and the miners must travel three-quarters of a mile into the mine so that the travelling time is eating into their operating face time, then all they have to do is drive another shaft into the side of the mountain and put in a new elevator to drop the men right at the face of the mine. That is an advantage for underground mining. It is also an advantage for ventilation purposes.

We are as competitive as we can possibly be. We only must get our cost per tonne down. That is what we are talking about here. Part of that involves cooperation between unions and management. We are requesting that.

We must look at a contingency plan. Part of that plan must be the Donkin mine. We have a 25-foot diameter tunnel right at the face, 3.5 kilometres under the ocean.

We spent approximately \$88 million in taxpayers' money on Donkin. The coal quality was questioned last night and this morning. I will give you a quick rundown on that.

This slide is not included in the chart. This is called channel sampling. It is what you do in a coal mine when you are underground and you want to test the quality of coal. Someone mentioned last night that we should do more bore holes. That is not a good way to do it. You are not guaranteed that you will get a core hole recovery that will enable you to verify the quality of the coal. It costs \$1 million per hole. The service is expensive.

What Mr. Farrell said this morning is correct. We need an exploratory program at Donkin mine. That was mentioned in a report in 1981. We are at the coal face. We should get there and check out the quality of the coal.

As to the quality of the coal at Donkin mine, that is, the sulphur and ash content, the ash content is fairly low, at approximately 5 per cent, but the sulphur content varies according to where you are in the seam. It goes from 0 per cent to 5 per cent to 10 per cent. You are somewhere around 5 per cent in the first 0.5 metres of the seam. This seam is approximately 3.5 metres. We are at 5 per cent sulphur here, and from this point down it goes almost to zero, right to approximately here. It gives us approximately 9 feet of high quality coal, which is very washable. Whatever the sulphur content might be, we can utilize the Victoria Junction wash plant to wash that coal and have a highly marketable product for the Nova Scotia Power Corporation or for the export market.

The numbers which have been thrown around — 4.5 or 3.8 per cent for sulphur — have been given for a 12-foot block of coal. We do not want to mine that 12-foot block of coal unless Synfuels starts up. If it starts up, then we will support it, because if Synfuels starts up, we can sell in the vicinity of 400,000 tonnes of coal and take the whole coal seam, and it is my understanding from a meeting with Mr. Gillespie that Synfuels would utilize a high sulphur product. So that coal would be perfect for what they

et de la remontée, comme je l'ai déjà expliqué. Mais si la mine se trouve à flanc de montagne, par exemple, et que les mineurs doivent entrer à trois quarts de mille ou un mille dans la mine et que la durée du déplacement réduit le temps d'abattage, il suffit de creuser un nouveau puits dans le flanc la montagne et d'installer un nouvel ascenseur pour amener les mineurs au front de taille. C'est un avantage pour les mines souterraines. Il y a aussi un avantage aux fins de l'aération.

Nous sommes aussi compétitifs qu'il est possible de l'être. Nous devons seulement abaisser notre coût à la tonne. C'est de cela dont il s'agit ici. Pour y parvenir, il faut notamment une coopération entre les syndicats et la direction. C'est ce que nous demandons.

Il faut aussi parer à toute éventualité et prévoir l'exploitation de la mine Donkin. Il y a un tunnel de 25 mètres de diamètre au front de taille, à 3,5 kilomètres sous l'océan.

Nous avons investi environ 88 millions de dollars de fonds publics dans la mine Donkin. La qualité du charbon a été mise en doute hier soir et ce matin. Je vais vous donner quelques précisions à ce sujet.

Cette diapositive n'est pas incluse dans le graphique. Elle porte sur les échantillons pris en rainure. C'est ce qu'on fait dans une mine souterraine pour évaluer la qualité du charbon. Quelqu'un a indiqué hier soir que nous devrions faire plus de trous de sonde. Ce n'est pas une bonne façon de procéder. On n'est pas assuré de trouver des carottes qui permettent de vérifier la qualité du charbon. Chaque trou coûte 1 million de dollars. C'est très cher.

Ce qu'a déclaré M. Farrell ce matin est exact. Nous avons besoin d'un programme d'exploration à la mine Donkin. Il en a été question dans un rapport en 1981. Nous sommes au bord du front de taille. Nous devrions y aller et vérifier la qualité du charbon.

En ce qui concerne la qualité du charbon à la mine Donkin, ou plutôt la teneur en soufre et en cendres, la teneur en cendres est relativement faible, à environ 5 p. 100, mais la teneur en soufre varie selon l'endroit où l'on se trouve dans la couche. Elle varie de 0, à 5 et 10 p. 100. Elle est d'environ 5 p. 100 pour le premier demi-mètre de la couche. La couche mesure environ 3,5 mètres. La teneur en soufre est d'environ 5 p. 100 ici et elle diminue ensuite jusqu'à 0 p. 100, jusqu'ici environ. Cela nous donne environ 9 pieds de charbon de haute qualité, très facile à laver. Peu importe la teneur en soufre, nous pouvons nous servir du lavoir de Victoria Junction pour laver la houille et avoir un produit très commercialisable pour la Nova Scotia Power Corporation ou pour le marché à l'exportation.

Les taux qui ont été avancés — 4,5 ou 3,8 p. 100 de soufre — ont été donnés pour une couche de charbon de 12 pieds. Nous ne voulons pas extraire cette couche de 12 pieds à moins que le projet de la Synfuels ne démarre. S'il démarre, nous l'appuierons parce que nous pourrions alors vendre environ 400 000 tonnes de charbon et exploiter toute la couche et j'ai eu l'impression lors d'une rencontre avec M. Gillespie que la Synfuels se servirait d'un produit riche en soufre. Alors, ce charbon serait parfait pour

want to do up there. Mr. Gillespie said that the Donkin mine has probably the best coal in the world for the Synfuels product.

However, what we would be doing at Donkin mine would be called selective mining.

I would like to read from a 1974 CBDC report which I found in an old file to the Bras D'Or Institute in Cape Breton. On page 3 of that Cape Breton Development Corporation report, and the corporation has a copy of it, comments are made about the Donkin mine. It is located in the Port Morien district. The report states:

In the Port Morien district, the seam out crops under the ocean and is found with shallow cover in the narrowest incline, which would flatten out seaward. The analysis of the seam in this area is 1.86 per cent sulphur.

That is high quality coal. That is the first report.

Mr. Shannon was questioned about this on a radio talk show and he denied any knowledge of it. However, on the bottom of page 4 of the annual report, it says that, "In addition, the results of the analysis of 2,700 tonnes of coal mined were particularly encouraging."

Approximately 5,500 tonnes of coal were mined in the Donkin mine in a side tunnel off the main tunnels. That coal was sent to four labs. We had quite a lot of difficulty in getting those reports. However, the sampling indicated that by selective mining — Mr. Shannon was talking about selective mining back in 1985 — and leaving part of the coal seam as floor and roof and mining 70 per cent of the 3.4 metre seam, the sulphur level could be reduced to about 1 per cent.

I will not argue with all these numbers, because too many people are saying that Donkin mine is good coal. I do not know where it came from that Donkin mine did not have good coal. I will not get into that. Donkin mine, in my opinion, will be a highly profitable industry.

I will leave this report with you; I do not have copies of it.

We have a detailed analysis, which we gave to the Cape Breton Development Corporation and to John Manley one and a half years ago. This is a detailed information proposal. It is just a proposal because we had a lot of difficulty. The United Mine Workers put this together over a period of intensive research for one-and-a-half years, beginning in September 1994.

The first page of the summary, which I will leave here, shows that, if you start out on a small-scale operation at Donkin mine, revenues from coal over the transition period from start-up to full-scale operation in 3.5 years would be about \$28 million. That is a conservative estimate.

The total cost, excluding the revenues, would be \$63 million to open Donkin mine. This is a very small-scale project, not a mega project or a Cadillac project. This is not 1975; this is 1996, and we know it. Mining operations like this are opening all over the world. I hate to mention Westray in the same breath, but Westray

ce qu'ils veulent faire là-bas. M. Gillespie a déclaré que la mine Donkin a probablement le meilleur charbon au monde pour le produit de la Synfuels.

Mais nous ferions de l'extraction sélective à la mine Donkin.

J'aimerais lire un rapport de la Devco qui remonte à 1974 et que j'ai trouvé dans un vieux dossier du Bras D'Or Institute au Cap-Breton. À la page 3 du rapport de la Société de développement du Cap-Breton, et la Société en a copie, on fait quelques observations au sujet de la mine Donkin. Cette mine se trouve dans la région de Port Morien. Le rapport disait:

Dans la région de Port Morien, la couche monte à fleur d'eau et la couverture la plus mince se trouve le long de la pente la plus faible. Elle s'aplatit vers la mer. L'analyse de la couche dans cette région a révélé un taux de soufre de 1,86 p. 100.

Il s'agit de charbon de haute qualité. C'est le premier rapport.

Interrogé à ce sujet au cours d'une tribune radiophonique, M. Shannon a affirmé ne pas être au courant de ce rapport. Mais au bas de la page 4 du rapport annuel, on dit: «De plus, les résultats de l'analyse de 2 700 tonnes de charbon extraites à cet endroit étaient particulièrement encourageants.»

Environ 5 500 tonnes de charbon ont été extraites de la mine Donkin, dans un tunnel latéral, en dehors des tunnels principaux. Ce charbon a été envoyé à quatre laboratoires. Nous avons eu beaucoup de mal à obtenir ces rapports. Mais l'échantillon indiquait que, par une extraction sélective — M. Shannon parlait déjà d'extraction sélective en 1985 — en laissant en place un mur de couche et en extrayant 70 p. 100 de la couche de 3,4 mètres, la teneur en soufre pouvait être abaissée à environ 1 p. 100.

Je ne conteste pas tous ces chiffres, parce que trop de gens affirment que la mine Donkin est une bonne mine. Je ne sais pas d'où est venue la rumeur que la mine Donkin ne contenait pas du bon charbon. Je n'entrerai pas dans cette controverse. À mon avis, la mine Donkin sera très rentable.

Je vous laisserai ce rapport; je n'en ai pas de copie.

Nous avons une analyse détaillée, que nous avons remise à la Société de développement du Cap-Breton et à John Manley il y a un an et demi. C'est une proposition détaillée. Il ne s'agit que d'une proposition parce que nous avons eu beaucoup de difficultés. La United Mine Workers l'a préparée au cours d'une période de recherche intensive qui a duré un an et demi, à partir de septembre 1994.

La première page du résumé, que je vais vous laisser, montre que si l'on commence par une exploitation sur petite échelle de la mine Donkin, les revenus tirés du charbon au cours de la période de transition entre le démarrage et le fonctionnement à plein régime trois ans et demi plus tard seraient d'environ 28 millions de dollars. C'est une estimation conservatrice.

Le coût total de l'ouverture de la mine Donkin, sans compter les revenus, serait de 63 millions de dollars. C'est un projet de très petite envergure, pas un mégaprojet, pas le nec plus ultra. Nous ne sommes pas en 1975 mais bien en 1996 et nous le savons. Des mines de ce genre ouvrent un peu partout dans le

was opened for approximately \$100 million dollars and it did not have two \$88 million tunnels; we do. It is common sense.

The Cape Breton Development Corporation abandoned a full surface operation at Langan colliery. We can utilize that equipment. It was fully functional when the mine shut down. We have many pieces of mining equipment standing on Devco sites right now that can be rebuilt inexpensively and utilized. They are doing it in western Canada; we can do it in Cape Breton. We have the best miners in the world there.

If you take the revenues away, the report is basically in agreement with what Mr. Farrell said this morning. For somewhere in the vicinity of \$100 million, Donkin mine can be opened for a small-scale project of approximately 1 million tonnes per year. It is all broken down. It is very detailed, but it is only a proposal because we had great difficulty getting information from the corporation.

Senator Stewart: How big, Mr. Drake?

Mr. Drake: Somewhere in the vicinity of \$100 million, if you take away the coal revenues.

Senator Buchanan: You mean the development coal revenues.

Mr. Drake: Yes, exactly.

Donkin mine is not a panacea. There is no panacea to help the Cape Breton Development Corporation. It will take a lot of effort by a lot of people. Everyone must be held accountable. That is the key. If there are to be quarterly reports for the Cape Breton Development Corporation, then we recommend that Mr. Steve Farrell look at the financial aspects concerning where they may be either incorrect or going down the wrong road based on a bad suggestion. If the development rates and production rates are behind, we would like to know why; we would like to know what happened, who is responsible, and what will be done about it.

I do not want to see another report. I see them every year from Devco. So far, they have not meant a whole lot, because every year I see another one. We want accountability and cooperation in this industry. We can do that and save some of these jobs. We are ready to do whatever it takes to save this industry. I will tell you something definitively: This industry can work. There is no doubt in my mind about it.

I read in today's *Financial Post* that coal has been mined at the Cape Breton Development Corporation for 30 years, but in Cape Breton we have been mining coal for 300 years. I disagree 100 per cent with what was said here last night about our having to learn how to mine coal. I disagree also that we need to learn how to manage the corporation. We only need cooperation and accountability from all the parties involved. If we can get to that point, this industry will survive.

monde. Je déteste mentionner la mine Westray du même souffle, mais cette mine a été ouverte à un coût d'environ 100 millions de dollars et elle n'avait pas deux tunnels de 88 millions de dollars comme nous. C'est le bon sens qui parle.

La Société de développement du Cap-Breton a abandonné une mine à ciel ouvert à la houillère Langan. Nous pouvons nous servir de cet équipement. Il fonctionnait très bien quand la mine a été fermée. De nombreuses machines inutilisées dans les mines de la Devco peuvent être réparées à peu de frais et être utilisées. Ils le font dans l'Ouest canadien; nous pouvons le faire au Cap-Breton. Nous avons les meilleurs mineurs au monde.

Quand on exclut les revenus, le rapport est assez conforme à ce que déclarait M. Farrell ce matin. Pour environ 100 millions de dollars, la mine Donkin peut être ouverte pour une exploitation de petite envergure d'environ 1 million de tonnes par année. Tous les chiffres sont ventilés. C'est très détaillé, mais ce n'est qu'une proposition parce que nous avons eu beaucoup de mal à obtenir de l'information de la Société.

Le sénateur Stewart: Quelle envergure, monsieur Drake?

M. Drake: Environ 100 millions de dollars, quand on exclut les revenus houillers.

Le sénateur Buchanan: Vous voulez dire les revenus de l'abattage du charbon.

M. Drake: Oui, exactement.

La mine Donkin n'est pas une panacée. Ce n'est pas une panacée d'aider la Société de développement du Cap-Breton. Cela exigera beaucoup d'efforts de la part de bien des gens. Tout le monde doit rendre des comptes. C'est la clé. Il faut des rapports trimestriels de la Société de développement du Cap-Breton. Nous recommandons aussi que M. Steve Farrell examine les aspects financiers afin de déterminer s'ils sont erronés ou si l'on s'est engagé dans la mauvaise voie. Si les taux d'abattage et de production sont inférieurs aux prévisions, nous aimerions savoir pourquoi; nous aimerions savoir ce qui s'est produit, qui est responsable et quelles mesures seront prises pour corriger la situation.

Nous ne voulons pas d'autre étude. J'en vois tous les ans à la Devco. Jusqu'ici, elles n'ont pas signifié grand-chose, parce que tous les ans, il y en a une nouvelle. Nous voulons qu'on rende des comptes et qu'on coopère. Nous pouvons le faire et sauver certains de ces emplois. Nous sommes prêts à tout pour sauver cette industrie. Je vais vous faire une déclaration très catégorique: cette industrie peut fonctionner. Cela ne fait aucun doute dans mon esprit.

J'ai lu dans le *Financial Post* d'aujourd'hui que la Société de développement du Cap-Breton extrait du charbon depuis 30 ans, mais au Cap-Breton, nous le faisons depuis 300 ans. Je ne suis pas du tout d'accord avec la déclaration d'hier soir que nous devons apprendre comment extraire le charbon. Je ne suis pas d'accord que nous devons apprendre à gérer la Société. Nous avons seulement besoin de la coopération de toutes les parties en cause, qui doivent rendre des comptes. Si nous pouvons obtenir ces deux éléments essentiels, l'industrie survivra.

One of the key issues is what Mr. McLeod talked about: labour management cooperation. Start listening to the coal miners. They are your experts. We do not need an expert from the United States to tell us how to mine coal. We will use some of their ideas, but we do not need them to tell us how to mine coal in Cape Breton.

The *Financial Post* wrote about Winston Churchill and his leadership that kept Britain alive against the Nazi hordes in the war. He was a brilliant orator. After the war was over, Winston Churchill was unceremoniously dumped from office by a weary public that wanted proper health care and education reform. The outside world was shocked at the verdict of the British electorate, but Mr. Churchill said only one thing: Trust the people.

The Chairman: Thank you. Before we leave Donkin, we had testimony from several people that the quality and the productivity at Phalen should be attacked before Donkin is brought on stream. How do you feel about that? The point being made, as I understood it, was that the experiment should be made at Phalen before going on to Donkin with regard to the application of new technology.

Mr. Drake: I disagree. Mr. Shannon's proposal puts all of our mining eggs in Phalen's basket. Any miner who works at Phalen colliery will tell you that Phalen colliery right now has an operating basis that goes from week to week. We have had too many problems with geotechnical concerns. We have three flooded mines above Phalen colliery. We have rock outbursts at Phalen colliery. We have more problems at Phalen colliery than you can shake a stick at. Our people are willing to work at it. However, if you put all your mining eggs in Phalen's basket and something happens next week or next month or next year, we will be in major trouble in this industry. We will not be able to supply our main customer, Nova Scotia Power, or the export markets.

Donkin mine must be part of a contingency. Donkin mine has approximately a 3 to 3.5 year transition period to phase it into a 1-million tonne per year operation, or whatever the case may be. If anyone waits until Phalen or Prince mine has a problem, then the coal mining industry will have a problem.

Will there be an industry in the future? Will there be an industry after 20 years? If we are three and a half years out of the industry in selling coal to our customers, how do we get back into it? Donkin mine should be started now, and that is also recommended in several reports, including one by Kilborn years ago. Mr. Kent mentioned this morning that Donkin mine should be a priority.

There was a 1995 study by Public Works Canada just on the Donkin project; it is Public Works Canada File Number 02SQ.23440-4-1213, and is an assessment of horizon control technology for selective mining in underground coal mines. It says on page 118 that there has been an experience of leaving both roof and floor coal at Prince and Phalen collieries. We have done it. These were only partly successful, as the cutting

L'un des éléments clés a été évoqué par M. McLeod: la coopération patronale-ouvrière. Commencez à écouter les mineurs de charbon. Ce sont vos experts. Nous n'avons pas besoin d'experts des États-Unis pour nous dire comment extraire le charbon. Nous prendrons certaines de leurs idées, mais nous n'avons pas besoin qu'ils nous disent comment extraire le charbon au Cap-Breton.

Le *Financial Post* parlait de Winston Churchill et de son leadership qui a permis à la Grande-Bretagne de résister aux hordes nazies durant la guerre. Il était un orateur brillant. Après la guerre, Winston Churchill a été évincé sans ménagement par une population épuisée qui voulait de bons soins de santé et une réforme de l'éducation. On a été choqué à l'étranger du verdict de l'électorat britannique, mais Churchill a répliqué simplement: faites confiance au peuple.

Le président: Merci. Avant de laisser la mine Donkin, nous avons entendu plusieurs témoins affirmer que les problèmes de la qualité et de la productivité à la mine Phalen devaient être réglés avant de faire démarrer cette mine. Qu'en pensez-vous? On soutient, si je comprends bien, qu'il faudrait faire des essais d'application de la nouvelle technologie à la mine Phalen avant d'ouvrir la mine Donkin.

M. Drake: Je ne suis pas d'accord. La proposition de M. Shannon met tous nos oeufs dans la mine Phalen. N'importe quel mineur qui travaille à la houillère Phalen vous dira que la base d'exploitation de cette houillère varie d'une semaine à l'autre. Nous avons eu trop de problèmes géotechniques. Trois mines sont inondées au-dessus de la houillère Phalen. Il y a des bouleversements. Les problèmes ne se comptent plus à cette houillère. Nos mineurs sont prêts à chercher des solutions. Mais si nous mettons tous nos oeufs dans le panier de la mine Phalen et qu'un pépin survient la semaine prochaine, le mois prochain ou l'an prochain, nous serons vraiment dans le pétrin. Nous ne pourrions pas approvisionner notre principal client, la Nova Scotia Power, ni les marchés à l'exportation.

Il faut ouvrir la mine Donkin pour parer à toute éventualité. Il faut compter une période de transition de trois ans à trois ans et demi avant de produire 1 million de tonnes à la mine Donkin ou de produire davantage si on le veut. Si nous attendons qu'un problème survienne à la mine Phalen ou la mine Prince, l'industrie houillère sera en difficulté.

L'industrie a-t-elle un avenir? Existera-t-elle dans 20 ans? Si nous sommes trois ans et demi sans vendre de charbon à nos clients, comment pourrions-nous revenir sur le marché? Il faudrait faire démarrer la mine Donkin maintenant. Plusieurs études le recommandent, notamment l'étude Kilborn il y a des années. M. Kent a mentionné ce matin que la mine Donkin devrait être prioritaire.

Il y a eu en 1995 une étude réalisée par Travaux publics Canada sur le projet Donkin; il s'agit du dossier de Travaux publics Canada n° 02SQ.23440-4-1213. On y évalue la technologie du contrôle de l'horizon lors de l'extraction sélective dans des mines de charbon souterraine. On dit à la page 118 que du charbon a été laissé en place au plancher et au toit dans les mines Phalen et Prince. Nous l'avons fait. Nous avons réussi en partie parce que

horizon was manually selected by the machine operator. That means the man on the machine said, "We have to leave two inches of bad roof coal. We are going to leave it there." They did it by eye, but we have new technologies almost available today. It also said in the report that 48 mines in the USA out of 324 surveyed successfully left roof coal, while 31 were leaving floor coal. It is reasonable to conclude that roof and floor coal can be successfully left in place in Donkin colliery.

Mr. Gillis, representing the Canadian Auto Workers, will be addressing that in detail. That study was by Associated Mining Consultants for Public Works Canada, and the date was April 14, 1995.

If they leave Donkin out of the picture totally and do all these things in Phalen mine or Prince mine, then we will have to depend on the universe unfolding as it should for the next three or four years. However, we cannot depend on that any longer in this industry. We need a contingency plan, and part of that contingency plan has to be the Donkin mine.

The Chairman: I thank you for a very full and clear presentation. We certainly learned a lot.

I welcome Mr. Michael Baker, who is the president of the Canadian Union of Public Employees. I will ask him to introduce the other people who came with him and then proceed with his presentation.

I would just remind the committee that we are hearing Mr. Gillespie at six o'clock. It is now close to five o'clock. We do not have the answers, but we now at least have some questions. I suggest that if we can have relatively brief presentations, we can use our time usefully in questions. On this committee, you have people who at least know what questions to ask.

Senator MacEachen: To pick up on your point about time, we had a very good presentation. It was thorough and lasted almost an hour and a half. It is important that we have some questions. Can we reach some sort of negotiated agreement on how long the presentations will take and how much time we will have before six o'clock?

The Chairman: I would ask the other unions to confine their remarks to between five and ten minutes each. Is that reasonable? It seems to me that if we do not do that, we might as well throw in the towel and not ask any questions at all. I think that is reasonable under the circumstances. We need to get clear in our minds what the problems are and what some possible solutions are. You must give us time to probe.

Mr. Kevin MacNeil, National Representative, Canadian Union of Public Employees: Mr. Chairman, I am the national representative for CUPE, which represents the Local 2046, which is the supervisors, nurses, security people, and the railroad dispatchers. Brother Baker is the president of the local. I will be doing the presentation. With Brother Baker is Brother Brian Kanne, who is the secretary of the local, and Sister Bonnie Ferguson, from the research department at CUPE national, put together one of the documents from which Steve quoted. The four unions did try to coordinate their effort in this. The

l'opérateur choisissait manuellement l'horizon. Cela veut dire que le mineur décidait par exemple de laisser en place deux pouces de mauvais charbon au toit. Cela se faisait à l'oeil, mais il existe maintenant de nouvelles technologies. Le rapport indique également que 48 mines américaines sur les 324 étudiées ont laissé avec succès du charbon au toit, et 31 en ont laissé au plancher. Il est raisonnable de conclure que du charbon peut être laissé en place à la houillère Donkin.

M. Gillis, représentant le Syndicat des travailleurs de l'automobile, en discutera en détail. Cette étude a été réalisée par Associated Mining Consultants pour Travaux publics Canada et elle est datée du 14 avril 1995.

S'ils délaissent la mine Donkin et font tout ce qu'ils proposent à la mine Phalen ou à la mine Prince, alors nous serons vulnérables pendant les trois ou quatre prochaines années. Mais nous ne pouvons plus l'être davantage dans cette industrie. Nous devons parer à toute éventualité et la mine Donkin doit figurer dans nos plans.

Le président: Je vous remercie pour cet exposé très complet et très clair. Nous avons certainement beaucoup appris.

Je souhaite la bienvenue à M. Michael Baker, président du Syndicat canadien de la fonction publique. Je lui demanderais de présenter les personnes qui l'accompagnent et de faire ensuite sa déclaration.

Je rappelle au comité que nous entendrons M. Gillespie à 18 heures. Il est maintenant près de 17 heures. Nous n'avons pas les réponses, mais au moins nous avons quelques questions. Je crois que si les exposés sont relativement brefs, nous pourrions employer le temps de manière très utile en interrogeant les témoins. Au comité, nous avons des membres qui savent au moins quelles questions poser.

Le sénateur MacEachen: Pour revenir à l'horaire, nous avons entendu un très bon exposé. Il était complet et a duré presque une heure et demie. C'est important de poser des questions. Pouvons-nous nous entendre sur la durée des exposés et sur le temps qui sera consacré aux questions d'ici 18 heures?

Le président: Je demanderais aux autres syndicats de présenter un exposé de cinq à dix minutes chacun au maximum. Est-ce raisonnable? Il me semble que si c'est impossible, nous pouvons peut-être renoncer tout de suite à l'idée de poser des questions. Je pense que c'est raisonnable dans les circonstances. Nous devons comprendre clairement les problèmes et certaines solutions possibles. Vous devez nous donner le temps de vous interroger.

M. Kevin MacNeil, représentant national, Syndicat canadien de la fonction publique: Monsieur le président, je suis le représentant national du SCFP, qui représente la section locale 2046, c'est-à-dire les superviseurs, les infirmiers et infirmières, le personnel de sécurité et les cheminots. M. Baker est président de la section. Je présenterai l'exposé. En plus de M. Baker, il y a Brian Kanne, secrétaire de la section, et Bonnie Ferguson, du service de recherche du SCFP au niveau national, qui a rédigé l'un des documents dont Steve a cité des extraits. Les quatre syndicats ont essayé de coordonner leurs efforts à ce sujet. Il y a aussi

gentleman is Mr. Fraser Morrison, who is the secretary of CUPE Local 2046 and also the provincial president of CUPE in Nova Scotia.

I will attempt to be very brief. What Mr. Drake from the UMWA has said to you is correct. We have all, the CAW and the IAM as well, worked together to attempt to look at the situation around that industry to see what we could attempt to do to be helpful.

I would have to concur with him, first, that there is a labour relations problem. I would have to in defence say that one party does not create a labour relations problem. Even I cannot do that. However, there is some difficulty there. I will tell you that, while I am not a miner, the rest of these people with the exception of Bonnie are, and they have many years in the mining industry.

The labour relations climate around the Cape Breton Development Corporation has not been extremely positive in the last number of years, despite our attempts. Because of many different pressures and difficulties within the mines and whatnot, it has not been easy for anyone.

Nonetheless, we keep changing senior management, and they keep importing a new idea, and someone else has a new labour relations technique, and they do not seem to be able to deal with the fact that it is an old industry. They have been relating the employees and employers for a long time. They have traditions and customs of their own. They come in from one side and say, "We are going to try this whole new scheme." As Stephen has said, they have tried it, and it is in their current proposal.

I am sorry, but we must be part of the decision. It is a collective bargaining process, a mutual cooperation process, which means that one side does not decide unilaterally how it will be done. These things are attempted, they are started, and invariably, up until now, they have failed. That is not all our fault, but we are not without our share of the fault in it either. I will be honest about that.

As they say, and as Mr. Drake has said, we must concentrate hard on improving relations if we are to move this industry forward. However, we are not convinced that the real intent here is to in fact move the industry forward. I do not mean that in regard to this committee hearing. We appreciate this hearing very much, because we have attempted to try to talk to the Government of Canada, if you will, through Devco, and we have been not received well; I guess that is the charitable way of putting it.

We were told in January what the plan was. There was a lot of noise about it publicly. In March, we were told, "Well, we want some consultation. Come in and see us. We will tell you what we are looking at doing. You have one week to respond to what we are doing. No, we cannot provide you with the information you need in order to do a rational response."

CUPE was assigned to attempt to look at the pension liability problem, which we understood from Devco was one of the major problems. We are still trying to get from the governmental authority here in Ottawa the information to which the plant members are supposed to be entitled. We understand that in three

M. Fraser Morrison, secrétaire de la section 2046 du SCFP et président provincial du SCFP en Nouvelle-Écosse.

Je tenterai d'être très bref. Ce que M. Drake de l'UMWA vous a dit est exact. De concert avec le STUA et l'AIM, nous avons uni nos efforts pour tenter d'examiner la situation de l'industrie et voir comment nous pourrions être utiles.

Je dois d'abord reconnaître avec lui qu'il y a un problème de relations de travail. À notre décharge, je dois dire qu'une partie ne provoque pas un problème de relations de travail toute seule. Même moi, je n'y parviens pas. Mais il y a des difficultés. Je ne suis pas un mineur, mais sauf Bonnie, tous ces gens-là en sont et possèdent de nombreuses années d'expérience dans l'industrie.

Les relations de travail à la Société de développement du Cap-Breton n'ont pas été des plus positives ces dernières années, malgré nos efforts. À cause des nombreuses pressions et difficultés dans les mines et tout le reste, cela n'a pas été facile pour personne.

Néanmoins, ils ne cessent de changer les hauts dirigeants et d'importer de nouvelles idées, de nouvelles techniques de relations de travail et ils ne semblent pas se rendre compte que c'est une vieille industrie. Les relations entre les employés et les employeurs ne datent pas d'hier. Chaque groupe a ses traditions et ses coutumes. Ils réfléchissent de leur côté et disent qu'ils vont essayer un programme tout à fait nouveau. Comme l'a déclaré Stephen, ils ont essayé de le faire et on le voit dans leur proposition actuelle.

Je regrette, mais nous devons participer aux décisions. C'est un processus de négociation collective, de coopération mutuelle, ce qui veut dire qu'une partie ne peut pas décider unilatéralement comment procéder. On essaie ces programmes, on les fait démarrer et invariablement, jusqu'ici, ils ont échoué. Ce n'est pas entièrement de notre faute, mais nous avons une part de responsabilité, je ne le nie pas.

Comme ils disent, et comme l'a déclaré M. Drake, nous devons travailler très fort à améliorer les relations si nous voulons que cette industrie progresse. Mais nous ne sommes pas convaincus que l'intention réelle soit de faire progresser l'industrie. Ce n'est pas une critique des audiences du comité. Nous apprécions beaucoup ces audiences, parce que nous avons tenté de parler au gouvernement du Canada, par l'entremise de la Devco, et que nous n'avons pas été très bien reçus, pour employer un terme charitable.

On nous a indiqué en janvier quel était le plan. On n'en a pas beaucoup parlé sur la place publique. En mars, on nous a dit: «Nous voulons des consultations. Venez nous voir. Nous vous expliquerons ce que nous comptons faire. Vous avez une semaine pour réagir. Non, nous ne pouvons pas vous donner l'information dont vous avez besoin pour donner une réponse sensée.»

Le SCFP a été chargé d'examiner le problème du passif du régime de retraite qui, d'après la Devco, constituait un problème majeur. Nous essayons toujours d'obtenir des autorités ici à Ottawa l'information à laquelle les membres du régime sont censés avoir droit. Nous devrions l'obtenir d'ici trois ou quatre

or four weeks we may have it. We do not have it yet. We have what bits and pieces we could get. I will say for the people at Devco in Cape Breton, at the general mining building in Glace Bay, that if there was anything they could find in there that we asked to have, if they had it, they provided it, but they could not provide us much of the historical material we needed.

One of the difficulties here is that Mr. Shannon kept referring to the mandate that had been given to him and the corporation. I think it is a changed mandate. I know it is a changed mandate, because I have been in Cape Breton all of my life. I had a one-year sentence I had to serve in Ontario. Other than that, I was fortunate and got to go back home. However, the idea at the time of the setting up of the Cape Breton Development Corporation was that the private sector had taken everything they could out of it and were leaving. They were leaving us flat and in the lurch.

The Government of Canada at that time said that is an economic and a social disaster, so they stepped in. We had what was initially a corporation to downsize and get out of the coal industry in an orderly fashion, as I think you are all aware. Then, some other things happened, one of them being the oil crisis to some degree. The Government of Nova Scotia at that point, to their credit, took the opportunity and said, "Look, we can either continue to ship money out of Canada and out of Nova Scotia to buy a power resource, or we can look at the publicly owned resource that we already have and use it for our benefit." That is what we have been trying to do up until now.

It is ironic because we have a little side research project going on this. We now discover that the motto of the Cape Breton Development Corporation as of this year is to be a profitable corporation in economic, clearly financial bookkeeping terms. That was never, to my knowledge, the intent. It was a goal, absolutely, but the intent was to use the resource in the community and in Nova Scotia and in this nation to the best interests of the people of the nation. The intent was to try to keep people working, keep them functioning, keep them reasonably in the area as working Canadians at the best economic cost of doing so, which is, in my view, profitable. That is my view. That is certainly not an economist's view, and it sure is not the view of the bookkeepers who are running the thing now, where nothing but the black, bottom line matters. Well, their black bottom line does not do a damned thing either for this nation or for the community in Cape Breton or in Nova Scotia.

They are saying that we have turned the thing around. Five years ago, the Government of Canada said to Devco, "You must become a self-sustaining and stand-on-your-own operation." Well, we were getting close. It was not that terrible a thing. However, there was one thing they did not do, which was give us what we were talking about back in the free trade days about the level playing field.

Since the inception of that corporation, from everything we have been able to find thus far from our research, and we are still working on it, there is a pension fund liability. Mr. Dingwall mentions the total liability of the corporation if we shut it down

semaines. Mais nous ne l'avons pas encore. Nous avons glané des éléments à droite et à gauche. Je dirai à la décharge de la Devco du Cap-Breton, des gens des bureaux généraux à Glace Bay, que lorsqu'ils ont pu mettre la main sur des renseignements que nous avions demandés, ils nous les ont fournis, mais ils n'ont pas pu nous donner toute l'information chronologique dont nous avons besoin.

L'une des difficultés est que M. Shannon n'a cessé de se reporter au mandat qui lui a été confié et qui a été confié à la Société. Je pense que le mandat a changé. Je sais qu'il a changé parce j'ai vécu au Cap-Breton toute ma vie. J'ai dû purger une peine d'un an d'emprisonnement en Ontario. À part cela, j'ai eu de la chance et je suis rentrer chez moi. Mais au moment de mettre sur pied la Société de développement du Cap-Breton, on croyait que le secteur privé avait pris tout ce qu'il pouvait et qu'il s'en allait. Il nous plantait-là.

Le gouvernement du Canada a déclaré à l'époque qu'il s'agissait d'un désastre économique et social, et il est intervenu. Il y a eu au départ une société dont le mandat consistait à se retirer graduellement et méthodiquement de l'industrie houillère, comme vous le savez tous, je crois. Puis, d'autres événements sont survenus, notamment la crise du pétrole. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, et il faut l'en féliciter, a saisi l'occasion et déclaré qu'on pouvait continuer d'investir à l'extérieur du Canada et de la Nouvelle-Écosse pour acheter une source d'électricité ou bien exploiter à notre avantage une ressource d'utilité publique qui existait déjà. C'est ce que nous avons essayé de faire jusqu'ici.

C'est étrange, parce que nous sommes en train de réaliser une petite étude secondaire à ce sujet. Nous découvrons maintenant que la devise de la Société de développement du Cap-Breton à partir de cette année est de devenir une société rentable du point de vue économique, en termes financiers et comptables. Cela n'a jamais été l'intention, à ma connaissance. C'était un objectif, c'est évident, mais l'intention était d'exploiter les ressources dans la collectivité, en Nouvelle-Écosse et au pays dans les meilleurs intérêts de la population du pays. L'intention était de continuer de faire travailler les gens, de les faire fonctionner, de les garder dans la région en tant que travailleurs canadiens au meilleur coût économique possible qui, à mon avis, est rentable. C'est mon opinion. Ce n'est certainement pas celle d'un économiste ni celle des comptables qui dirigent l'entreprise actuellement, pour qui seuls des résultats financiers positifs comptent. Et bien, leurs résultats financiers positifs n'apportent absolument rien de bon ni à la nation ni à la population du Cap-Breton ou de la Nouvelle-Écosse.

Ils prétendent avoir renversé la vapeur. Il y a cinq ans, le gouvernement du Canada a dit à la Devco de devenir une entreprise qui s'autosuffit et se débrouille toute seule. Nous y étions presque parvenus. Ce n'était pas si pénible. Mais ils ont oublié une chose; ils ont oublié de nous donner ce dont il était tant question à l'époque de l'accord de libre-échange: des règles du jeu équitables.

Depuis la création de la Société, d'après ce que nous avons pu découvrir jusqu'ici dans nos recherches et nous y travaillons encore, il y a un passif du régime de retraite. M. Dingwall parle du passif total de la Société si nous fermons nos portes et compte

and the environment and all rest. I am not talking about that. That is there, and it will be there no matter what happens. There is a pension liability, and Mr. Drake referred to it. Over a five-year period, three of them still to come, this being the next fiscal year, we have had to pay about \$120 million into the pension fund to cover the unfunded liability that has been building there since prior to 1970. We know that for sure. Over all of those years, and this is no discredit to anyone, it was allowed to continue because of the government ownership of the corporation, I suspect, because the pension authorities in this country are very responsible people.

One of the reasons that Joe Shannon indicates he believes it happened, and I think I agree with him, is that one of the presidents or chairmen of the board or whatever decided to downsize the corporation when he did not have the funding to do it, so he did it in the non-contributory pension plan, the compassionate pension provisions.

I have people out there today, two in particular, who have been fighting for eight months to get a compassionate disability pension, and they cannot get it because they are now guarding it so closely. While it is an entitlement of the plan, they are afraid to pay them. However, what they did was they used that plan, or mis-used it, really.

Then, the man who would be the Superintendent of Pensions at the provincial level — and you know who I mean — thought, "I had better have a hard look at this." He had a hard look at it and said, "Hey, this is getting serious. The government has now told you to get on your own two feet. You have a \$120 million unfunded liability in that pension plan. You have five years to put it back."

The Chairman: I hesitate to intervene, but I must if we are to get through this. I thank you very much for your presentation.

I welcome Lynn Pollock and Bob Gillis.

Senator Murray: Mr. Chairman, there is quite a thorough outline of what Mr. MacNeil is talking about in this presentation. I have not read it through, but I can see that it is quite thorough.

Mr. MacNeil: The bottom line of my presentation, number one, is that we have looked at the plan proposed by the corporation. I can tell you it does not work and it will not work. Within two years, they will be in a mess again because they are not looking after it properly. They have to put \$80 million in the pension fund in the next three years. That is where the major part of their problem comes from. The government solution has been, "We will lend you \$80 million for five years." I mean, that is like throwing a rock to a drowning man. You have to resolve the thing.

The other point I wanted to make is that the Government of Canada or Nova Scotia, for a \$10 million cost, which was the deficit of Devco in the last two years despite paying the pension liability, have created 2,200 direct good jobs, paid something around \$22 million back in taxes, and supported another 4,000 people in Nova Scotia. That is what you got for the \$10 million, and that is profitable for a government. It is not

tenu de la conjoncture et de tout le reste. Je ne parle pas de cela. C'est un passif, qui existera peu importe ce qui arrive. Il y a un passif et M. Drake y a fait allusion. En cinq ans, dont trois sont encore à venir, c'est-à-dire prochain exercice financier, il faut verser environ 120 millions de dollars dans la caisse de retraite pour éliminer le passif non capitalisé qui s'est accumulé depuis plus de 25 ans. Nous le savons avec certitude. Au fil de ces années, et nous ne critiquons personne, on a laissé ce passif grandir parce que la Société appartenait au gouvernement, je suppose, car les autorités qui régissent les pensions au Canada sont très responsables.

Joe Shannon affirme que c'est arrivé, selon lui, et je pense être d'accord avec lui, en partie parce que l'un des présidents ou des présidents du conseil ou je ne sais trop qui a décidé de réduire la taille de la Société lorsqu'il n'avait pas les fonds nécessaires pour le faire, alors il s'est servi du régime de pension non contributif, des dispositions concernant les pensions de commiseration.

Il y a ici des personnes, dont deux en particulier, qui se battent depuis huit mois pour obtenir des pensions de commiseration et qui ne peuvent en obtenir parce que la Société passe tout à la loupe. Même si des pensions sont prévues dans le régime, la Devco a peur de les accorder. Mais ce qu'elle a fait, c'est se servir du régime, ou détourner des fonds du régime, en réalité.

Puis, le surintendant des pensions au niveau provincial — et vous savez de qui il s'agit — a décidé d'examiner la situation en profondeur. Il l'a examinée et conclu qu'elle devenait grave. Le gouvernement avait demandé à la Société de se tenir debout toute seule et il existait un passif non comptabilisé de 120 millions de dollars au titre des pensions. Il a ordonné de rembourser cette somme dans un délai de cinq ans.

Le président: Je déteste intervenir, mais je dois le faire si nous voulons respecter notre horaire. Je vous remercie beaucoup de votre exposé.

Je cède la parole à Lynn Pollock et Bob Gillis.

Le sénateur Murray: Monsieur le président, il y a un résumé assez détaillé de la situation que décrit M. MacNeil dans son exposé. Je ne l'ai pas lu en entier, mais je peux voir que c'est assez détaillé.

M. MacNeil: Pour résumer mon exposé, premièrement, nous avons examiné le plan proposé par la Société. Je peux vous assurer qu'il ne fonctionne pas et qu'il ne fonctionnera pas. En moins de deux ans, ils seront de nouveau dans le pétrin parce qu'ils n'ont pas la bonne solution. Ils doivent verser 80 millions de dollars dans la caisse de retraite d'ici trois ans. C'est là que le bât blesse le plus. La solution du gouvernement a été de prêter 80 millions de dollars en cinq ans. Mais c'est comme accrocher une pierre au cou d'une personne en train de se noyer. Il faut régler le problème.

L'autre observation que je veux faire est que, pour 10 millions de dollars, ce qui représente le déficit de la Devco au cours des deux dernières années, malgré le remboursement du passif du régime de retraite, le gouvernement du Canada ou de la Nouvelle-Écosse a créé 2 200 bons emplois directs, recouvré environ 22 millions de dollars en impôts et appuyé 4 000 autres personnes en Nouvelle-Écosse. C'est ce qu'on a obtenu pour

profitable for a corporation, but it is profitable for a government in a society.

The Chairman: Honourable senators, we will now hear representatives of the Canadian Auto Workers. I welcome Bob Gillis and Lynn Pollock.

Mr. Bob Gillis, Vice-President, Local 4504, Sydney, Canadian Auto Workers: Mr. Chairman, I represent the Canadian Auto Workers, Local 4504. I am a draggerman, mine examiner and surveyor. I am not a public speaker, so please bear with me. My presentation to the Senate committee is on select mining for the Cape Breton Development Corporation.

To start off with a little history, on March 26, 1996, the past president of the Cape Breton Development Corporation introduced his corporate plans to the union leaders and media. Mr. Shannon's mandate was for a profitable organization only; ourselves and everyone else in the community is for profit, as well as the social impact and how it affects our community.

According to the CEO's numbers, we are into a \$9.4 million loss and we should have been profitable, but we all knew the reason for this. We ran into some geological problems on the 7 East wall at Phalen colliery that nearly crippled our industry, but we are back on track or will be back on track in a couple of weeks.

Mr. Shannon's plan was to work the Prince colliery four months a year and dump 780 men on the streets. The union, the employees, community and clergy opposed the downsizing plan and, as a result, the government stepped in.

On May 7, 1996, the Government of Canada approved the Cape Breton Development Corporation's five-year corporate plan. A concentrated effort was put forth by employees, unions and community and that has resulted in a plan which will lead the Cape Breton Development Corporation to commercial viability.

Let me give you some of the ideas that were introduced. First, multiple entry at Phalen colliery; second, quality management; third, standardizing of equipment; fourth, quarterly progress reports; fifth, no annual extended shutdown at Prince colliery; and sixth, a \$300,000 study on proposed select mining at Prince colliery, which was proposed by the Canadian Auto Workers Union.

The way I see it, select mining is an alternative plan to keep our two mines working. In his proposal, our past president wanted to use Phalen coal for Nova Scotia Power usage only and dump the overseas market. We know that the Devco contract is up with Nova Scotia Power Corporation in the year 2000, and we would be in a checkmate position with this organization. They could dictate the price they would pay for our coal, if they wanted our coal, and there probably would not be a coal industry at all.

10 millions de dollars et c'est une opération rentable pour un gouvernement. Ce n'est pas rentable pour une entreprise, mais ce l'est pour un gouvernement dans une société.

Le président: Honorables sénateurs, nous entendrons maintenant les représentants du Syndicat national des travailleurs de l'automobile. Je cède la parole à Bob Gillis et Lynn Pollock.

M. Bob Gillis, vice-président, section locale 4504, Sydney, Syndicat national des travailleurs de l'automobile: Monsieur le président, je représente la section locale 4504 du Syndicat national des travailleurs de l'automobile. Je suis tireur, examinateur de mine et géomètre. Je ne suis pas habitué à parler en public, alors je vous prie d'être patients. Mon exposé au comité sénatorial porte sur l'extraction sélective à la Société de développement du Cap-Breton.

Pour commencer par un bref historique, le 26 mars 1996, l'ancien président de la Société de développement du Cap-Breton a présenté son plan d'entreprise aux dirigeants syndicaux et aux médias. M. Shannon visait uniquement à assurer la rentabilité de la Société; pour nous et pour tout le monde dans la collectivité, l'objectif consiste à assurer la rentabilité mais aussi à tenir compte des répercussions sociales et des effets sur notre collectivité.

D'après les chiffres du pdg, il y a une perte de 9,4 millions de dollars alors que nous aurions dû réaliser des profits, mais nous savons tous pourquoi il en est ainsi. Nous avons éprouvé au front de taille 7 Est de la houillère Phalen des difficultés géologiques qui ont presque paralysé complètement notre industrie, mais nous avons corrigé la situation ou nous l'aurons corrigée dans quelques semaines.

Le plan de M. Shannon consistait à exploiter la houillère Prince quatre mois par année et à jeter 700 personnes à la rue. Le syndicat, les employés, la population et le clergé se sont opposés au plan de réduction des effectifs et le gouvernement a donc décidé d'intervenir.

Le 7 mai 1996, le gouvernement du Canada a approuvé le plan quinquennal de la Société de développement du Cap-Breton. Les employés, les syndicats et la collectivité ont conjugué leurs efforts et il en est résulté un plan qui mènera la Société de développement du Cap-Breton à la rentabilité commerciale.

Permettez-moi de vous donner quelques exemples des solutions que nous avons proposées. Premièrement, l'abatage multifronts à la houillère Phalen; deuxièmement, le contrôle de la qualité; troisièmement, la standardisation de l'équipement; quatrièmement, des rapports d'étape trimestriels; cinquièmement, aucune fermeture annuelle prolongée à la houillère Prince; et sixièmement, une étude de 300 000 \$ sur l'extraction sélective proposée à la houillère Prince par le Syndicat national des travailleurs de l'automobile.

À mon avis, l'extraction sélective permet de continuer d'exploiter nos deux mines. Dans sa proposition, l'ancien président voulait que le charbon de la mine Phalen serve uniquement à alimenter la Nova Scotia Power Corporation et il voulait abandonner les marchés internationaux. Nous savons que le contrat de la Devco avec la Nova Scotia Power Corporation arrivera à échéance en l'an 2000 et nous aurions alors pieds et poings liés. Ils pourraient fixer le prix qu'ils accepteraient de

With select mining, we could keep Phalen colliery coal for our overseas market and keep Prince coal for Nova Scotia Power usage.

I chose select mining for two reasons. First, Prince colliery coal contains the most sulphur content, which makes it hard to sell. Select mining would remedy the situation. Second, Devco and Nova Scotia Power have a contract with our government to improve the quality of sulphur "voluntarily." By burning coal with less sulphur, we would further reduce emissions in our atmosphere. Select mining would remedy these two problems.

The first thing I looked at was to identify where the problem coal was with the most sulphur content. We did this by a means we call "channel sampling." We found that the most sulphur in the coal is in the bottom six inches to one foot of the seam. At some points it goes up to 18 inches. We now have to make a decision whether it is feasible to leave the bottom six to 12 inches of bench coal or take it. I believe that if we engineered this process, we would make a viable industry.

The technology is there for horizon control systems, which are currently being practised in underground coal mines. These systems are based on the measurements of natural gamma ray emissions from coal roof and floor strata.

There are three ways of achieving this. The first is by developing the identified technology so that data from sensors is presented to the machine operator to enable him to effectively and manually adjust the cutting horizon to the desired level. You may recall that the UMW mentioned that, when they were doing select mining, the machine operator was actually doing it by eye. This version, however, means that the machine operator can get a governor on the height and depth of the shear drums and periodically and manually make the adjustments himself. The governor would leave six inches or one foot or possibly 18 inches.

The second way to achieve this is, in the longer term, by incorporating the sensor signals into the machine control system. Incorporating the sensor control would pick up the gamma radiation. The software is available for this study.

The third way is simply to follow a process of leaving six inches to one foot of bench coal, not by using any new technology, but by using the machinery and men we already have. For example, we need 2.8 per cent sulphur content in coal to meet the required specifications for Langan and Point Tupper and for saleable Prince coal. If we sell the coal as is, we end up with 3.4 per cent sulphur, which is not saleable. If we leave six inches of bench coal, then we have 3.1 per cent sulphur. This would require a slight blend. If we left one foot of bench coal, then our sulphur content would be 2.82 to 2.9 per cent, which would meet the specification or be very close to it.

payer pour notre charbon, s'ils en voulaient, et ce serait probablement la fin de l'industrie houillère.

Grâce à l'extraction sélective, nous pourrions continuer d'exploiter la houillère Phalen pour nos marchés étrangers et exploiter la mine Prince pour approvisionner la Nova Scotia Power.

J'ai choisi l'extraction sélective pour deux raisons. Premièrement, le charbon de la houillère Prince contient le plus de soufre, ce qui le rend difficile à vendre. L'extraction sélective réglerait ce problème. Deuxièmement, la Devco et la Nova Scotia Power ont signé avec notre gouvernement un contrat en vue d'améliorer «volontairement» la qualité des émissions de soufre. En brûlant du charbon qui contient moins de soufre, nous réduirions encore plus les émissions dans l'atmosphère. L'extraction sélective réglerait ces deux problèmes.

J'ai d'abord tenté de déterminer à quel endroit le charbon était le plus riche en soufre. Nous avons pris des échantillons en rainure. Nous avons découvert que la teneur en soufre est la plus élevée de six à douze pouces au bord de la couche. À certains endroits, elle monte jusqu'à 18 pouces. Nous devons maintenant décider s'il est possible de laisser en place ou de prendre de six à douze pouces de charbon au mur de la couche. Je pense que si nous pouvions trouver un procédé technogénique, l'industrie serait rentable.

La technologie existe en ce qui concerne les systèmes de contrôle de l'horizon. Elle est appliquée actuellement dans les mines de charbon souterraines. Ces systèmes reposent sur des mesures des émissions de rayons gamma dans les strates du toit et du plancher.

Il y a trois façons de procéder. Premièrement, on peut perfectionner la technologie choisie afin que les données fournies par les senseurs parviennent à l'opérateur et lui permettent de régler efficacement et manuellement l'horizon au niveau souhaité. Vous vous souviendrez peut-être que lorsque l'UMWA a parlé de l'extraction sélective, elle a dit que l'opérateur le faisait à l'oeil. Grâce à cette technique, l'opérateur obtient du régulateur des données sur la hauteur et la profondeur des tambours ravageurs et effectue lui-même périodiquement et manuellement les réglages nécessaires. Le régulateur laisserait en place de six à douze pouces ou peut-être même 18 pouces de charbon.

La deuxième méthode consiste à intégrer, à long terme, les signaux du senseur aux commandes de la machine. Le senseur détecterait les rayons gamma. Il existe des logiciels pour ce faire.

Le troisième moyen consiste simplement à laisser de six à douze pouces de charbon au mur de la couche, sans recourir à de nouvelles technologies, en faisant plutôt appel aux machines et aux compétences actuelles des mineurs. Par exemple, il faut une teneur en soufre de 2,8 p. 100 pour répondre aux exigences aux mines Langan et Tupper et pour pouvoir vendre le charbon de la mine Prince. Si nous ne traitons pas le charbon, nous nous retrouvons avec une teneur en soufre de 3,4 p. 100, ce qui est trop élevé pour la vente. Si nous laissons un mur de six pouces, alors nous avons une teneur en soufre de 3,1 p. 100. Il faudrait donc un léger mélange. Si nous laissons un mur d'un pied, alors la teneur

The process to do this is very simple. With a seven-foot seam at Prince, you would take 6 feet or 6.5 feet of the seam with the shearer. For those who do not know what a shearer is, it is the cutting machine that goes up and down the wall. At Prince, I believe they have a 450-foot wall, but the 15 West wall is coming up to 650. You run it up the wall. You take that coal, run it through the belt-line system and take the coal out of the mine. Then you would fleet your shearer down the wall. By fleetting it down the wall, you take your six inches or one foot of coal and divert it to your bunker underground and then go through the process of pulling your painline and jacks over and starting the process all over again.

There is a bunker at Prince that holds 500 tonnes. It is used for other purposes now, but when we go on a two-shift operation, we can put the high-sulphur coal in there and empty it at the end of the shift or even twice a week. When your bunker is full underground, then you can send this coal with the 10 per cent sulphur to the surface and separate it from the saleable coal. We did some calculations, and it is probably around 8.3 per cent.

This process would keep the Prince mine going to supply our power stations 12 months a year and save Phalen coal for our export market and also utilize our coal piers. I believe this is a viable way of selling our Prince coal and also improving the quality of sulphur voluntarily for Devco and, in turn, benefiting Nova Scotia Power.

In conclusion, I believe that we instilled our government's mandate of job creation by keeping Devco going, as well as studying the process of selective mining and helping maintain Nova Scotia Power and Devco contracts with our goal to voluntarily improve sulphur emissions.

I am also proposing to the Senate committee that it suggest to Nova Scotia Power that Nova Scotia Power at least match the \$300,000 Devco proposed to further reduce this process and further reduce the sulphur emissions into our atmosphere.

Senator Buchanan: Mr. Drake, I want to congratulate the UMW on its presentation. I thought it was excellent.

I agree most certainly that the long-term future of coal mining in Cape Breton will stand or fall on whether a new mine is opened. That was the same situation back in the late seventies. New mines had to be opened for mining in Cape Breton. The same thing applies now.

We have heard many comments about the Donkin mine. There is no question that the coal in the proposed Donkin mine is excellent coal, with an average of slightly more than 3 per cent sulphur. However, if you go into the eight-foot seam in the centre, you are down to about 1 per cent sulphur coal, which is excellent coal. There is no question about that.

en soufre serait de 2,82 à 2,9 p. 100, ce qui répondrait aux exigences, ou presque.

Le procédé est très simple. Avec une couche de sept pieds à la mine Prince, on abattrait de six pieds à six pieds et demi à l'aide de la haveuse. Pour ceux d'entre vous qui ne savent pas ce qu'est une haveuse, il s'agit de la machine qui fait le va-et-vient le long du front de taille pour extraire le charbon. À la mine Prince, je pense que le front de taille mesure 450 pieds, mais au front 15 Ouest, il atteint 650 pieds. On passerait cette machine le long du front de taille. Le charbon serait ensuite transporté hors de la mine sur des convoyeurs. Puis, on ramènerait la haveuse, on extraierait les six à douze pouces de charbon du mur et on l'enverrait dans la trémie souterraine. Puis, on se déplacerait et on recommencerait.

Il y a dans la mine Prince une trémie de 500 tonnes. Elle sert à d'autres fins actuellement, mais quand nous avons deux équipes, nous pouvons y entreposer le charbon riche en soufre et le vider à la fin du quart ou même deux fois par semaine. Lorsque la trémie souterraine est pleine, on peut en remonter le contenu à la surface et séparer ce charbon qui contient beaucoup de soufre de celui qui est vendable. Nous avons fait des calculs et établi que la teneur en soufre est probablement autour de 8,3 p. 100.

Ce procédé permettrait d'exploiter la mine Prince douze mois par année pour alimenter nos centrales électriques et réserver le charbon de la mine Phalen aux marchés à l'exportation, ce qui permettrait aussi de faire fonctionner notre quai international. Je crois que c'est une façon rentable de vendre le charbon de la mine Phalen et d'améliorer volontairement la teneur en soufre pour la Devco, ce qui est aussi avantageux pour la Nova Scotia Power.

En conclusion, je crois que nous respectons le mandat de création d'emplois du gouvernement en permettant à la Devco de continuer de fonctionner, en étudiant les techniques d'extraction sélective et en contribuant à remplir les obligations des contrats entre la Devco et la Nova Scotia Power tout en réduisant volontairement les émissions de soufre.

Je propose aussi au comité sénatorial de demander à la Nova Scotia Power d'investir elle aussi au moins 300 000 \$, comme la Devco se propose de le faire, pour réduire les émissions de soufre dans l'atmosphère.

Le sénateur Buchanan: Monsieur Drake, je veux féliciter l'UMWA pour son exposé que j'ai trouvé excellent.

Je suis tout à fait d'accord que l'avenir à long terme des charbonnages du Cap-Breton dépend de l'ouverture d'une nouvelle mine. C'était la même chose à la fin des années 70. Il fallait ouvrir de nouvelles mines pour assurer la survie de l'industrie minière au Cap-Breton. C'est la même chose aujourd'hui.

Nous avons beaucoup entendu parler de la mine Donkin. Il ne fait aucun doute que le charbon de cette mine proposée est excellent, puisqu'il ne contient en moyenne qu'un peu plus de 3 p. 100 de soufre. Dans la tranche médiane de huit pieds, il n'en contient cependant qu'environ 1 p. 100, ce qui est excellent. Cela ne fait aucun doute.

However, we have to ascertain the cost. I have read that the cost can be as high as \$400 million or \$500 million, which is absolute nonsense, from everything I have read. I was involved at the beginning of 1979 when the Donkin cores were started. The province spent \$500 million to start the process of the cores. We hear these figures, and then we hear Steve Farrell this morning say that the cost to produce 1 million tonnes of this excellent coal in the centre would be about \$120 million to \$125 million. Mr. Drake mentioned the same thing this afternoon. If you deduct the development coal, which you would sell, you are down to roughly \$100 million dollars.

We must keep in mind that approximately \$100 million has already been spent at the Donkin mine in site clearance, slough tunnels and everything. I think it is very important that this committee not just slough over the Donkin mine. We must find out the cost of developing that mine to produce 100 million tonnes of coal.

Donkin coal is the best coal for liquefaction. The roof and floor levels would be excellent. I know that for a fact.

I was in Trenton, New Jersey, back around 1984-85 with HRI Technologies, a subsidiary of NOVA from that great province of Alberta. They analyzed coals all over North America and concluded that the best coal for liquefaction was Donkin coal. They had it there; they analyzed it. What would be the high sulphur end of the Donkin coal where they would liquify it, produce oil, take the sulphur out and sell the sulphur? My point is that the Donkin mine has many pluses going for it. Taking into account everything I have heard from everyone I have spoken to since we started in 1979, it seems to me that the Donkin mine would be nothing but a winner for the coal industry.

We will get to coal liquefaction later on, because that is another project that I have been living, sleeping and dreaming about since Senator MacEachen, Alastair Gillespie and I signed the original document 16 years ago.

Mr. MacNeil, there is no question that when we started to move Nova Scotia Power from oil to coal because oil prices were sky-rocketing, we had the coal that could be utilized at that time by NSP. We have moved from a position where we have power plants utilizing oil for the most part, except for Seaboard. We started and completed in the late seventies when we were in office, right through to the eighties, Langan 1, 2, 3 and 4 and Point Tupper and Point Aconi. We have moved away from oil to a point where we are now using 70 per cent Cape Breton coal for generating electricity.

When you consider these two corporations, Devco and Nova Scotia Power, one producing the coal and the other utilizing the coal, look at the benefits for the economy of Nova Scotia from these two companies employing all of the people they do and utilizing our own indigenous fuel. I cannot for the life of me

Mais nous devons évaluer les coûts. J'ai lu que les coûts pourraient atteindre 400 ou 500 millions de dollars, ce qui est absolument ridicule, d'après ce que j'ai lu. J'ai participé aux décisions au début de 1979, lorsque les premières carottes de la mine Donkin ont été prélevées. La province a dépensé 500 millions de dollars pour faire démarrer le prélèvement des carottes. Nous entendons ces chiffres, puis nous avons entendu Steve Farrell déclarer ce matin que la production d'un million de tonnes de cet excellent charbon dans la tranche médiane coûtera de 120 à 125 millions de dollars environ. M. Drake a indiqué les mêmes montants cet après-midi. Quand on enlève le charbon d'abattage, qu'on pourrait vendre, on descend à environ 100 millions de dollars.

Il faut se rappeler qu'environ 100 millions de dollars ont déjà été dépensés à la mine Donkin pour dégager le site, percer les tunnels, et cetera. Je pense qu'il est très important que le comité ne rejette pas la mine Donkin du revers de la main. Nous devons déterminer le coût de la mise en valeur de cette mine pour qu'elle produise 100 millions de tonnes de charbon.

Le charbon de la mine Donkin est idéal pour la liquéfaction. Les concentrations au toit et au plancher seraient excellentes. Je le sais pertinemment.

Je suis allé à Trenton au New Jersey, vers 1984-1985, avec HRI Technologies, une filiale de NOVA, établie dans cette belle province qu'est l'Alberta. Ils ont analysé du charbon provenant d'un peu partout en Amérique du Nord et conclu que le meilleur pour la liquéfaction était celui de la mine Donkin. Ils en avaient et ils l'ont analysé. Quel serait la plus forte teneur en soufre du charbon de la mine Donkin lorsqu'ils le liquéfieraient, produiraient du pétrole, enlèveraient le soufre et le vendraient? Ce que je veux démontrer c'est que la mine Donkin possède de nombreux atouts. Compte tenu de tout ce que j'ai entendu de la part de tous ceux à qui j'ai parlé depuis que nous avons commencé en 1979, il me semble que la mine Donkin ne pourrait qu'avoir des retombées positives sur l'industrie houillère.

Nous reviendrons sur la liquéfaction plus tard, parce que c'est un autre projet dont je rêve depuis que le sénateur MacEachen, Alastair Gillespie et moi-même avons signé le document original il y a 16 ans.

Monsieur MacNeil, il ne fait aucun doute que, lorsque nous avons décidé de convertir les centrales de la Nova Scotia Power du mazout au charbon parce que les prix du pétrole grimpaient en flèche, nous avions du charbon qui pouvait alimenter la NSP. Au départ, presque toutes les centrales, sauf la centrale Seaboard, étaient alimentées au mazout. Nous avons commencé la conversion à la fin des années 70, quand nous étions au pouvoir, et l'avons poursuivie dans les années 80, pour convertir Langan 1, 2, 3 et 4, Point Tupper et Point Aconi. Nous nous servons désormais à 70 p. 100 du charbon du Cap-Breton pour produire notre électricité.

Quand on considère ces deux sociétés, la Devco et la Nova Scotia Power, la première produisant le charbon et la seconde l'utilisant, les avantages pour l'économie de la Nouvelle-Écosse sont énormes. Songeons à tous les gens à qui ces sociétés donnent du travail et à l'utilisation d'un combustible que nous avons chez

understand why people are saying we should move out of coal. It is incredible to even consider bringing coal in from places like Colombia, where the government is so unstable. We have great, stable governments in Canada and Nova Scotia. You do not find instability in Canada, but you do in Colombia.

I challenged the government of New Brunswick for bringing coal in from Colombia because they could get it a little cheaper when they could have bought coal from Cape Breton.

I agree with Steve Drake when he talks about the cost of building facilities to bring coal in from the United States or Colombia for Nova Scotia Power. We are talking about rights of way, storage facilities, piers and everything else. Nova Scotia Power will not do it. They can threaten it, but they will not do it.

Senator MacEachen: I was interested in what Mr. MacNeil had to say about the purpose or the orientation of Devco.

Senator MacDonald: "Mandate" was the word that Mr. MacNeil used.

Senator MacEachen: I was interested in what Mr. MacNeil had to say with respect to the purpose of Devco in its original thrust. He is right that that was the original thrust.

I went back to the original statement that the Prime Minister, Mr. Pearson, made when he announced the coal policy that led to the action by Parliament to establish the Cape Breton Development Corporation. He said, and I paraphrase, that the Government of Canada regarded the situation in Cape Breton as basically a social problem. He referred at the time to the hardship that would be experienced by communities, families and individuals if this problem were not handled in a social context or in a social way.

However, that was the sixties. Now we have the nineties. You and I may hold that view today, Mr. MacNeil, but we are clearly outnumbered.

Mr. MacNeil: We are indeed.

Senator MacEachen: The mood has changed and that attitude is not as easily sold. People do not accept it the way they did in the past. I acknowledge that and I think that we all have to work within that situation and try to do our best. We try to do our best — as Mr. White said yesterday and I thought very wisely — to survive as best we can, because there is nothing more certain than that moods change. Moods will change and circumstances will change. Moods in a country change.

The country today is facing fiscal difficulties. There is a definite common belief, it seems, in every province and in the Government of Canada that one of the big priorities is to put our fiscal deficits to bed or to look after them. That is what we have to face. That is why I think the government of which Senator Murray was a distinguished member gave a mandate to the corporation in 1991, or thereabouts, to bring about a state of economic viability. That mandate, as I understand it, was continued by this government. Today, the Cape Breton Regional Municipality said, "Yes, we accept the necessity of viability in these operations." In

nous. Je n'arrive pas à comprendre comment on peut prétendre que nous devrions abandonner le charbon. Il est incroyable qu'on puisse même envisager de faire venir du charbon de la Colombie, pays dont le gouvernement est si instable. Nous avons d'excellents gouvernements très stables au Canada et en Nouvelle-Écosse. Le Canada n'est pas instable, mais la Colombie, si.

J'ai critiqué le gouvernement du Nouveau-Brunswick lorsqu'il a importé du charbon de la Colombie, sous prétexte qu'il était un peu moins cher que celui du Cap-Breton.

Je suis d'accord avec Steve Drake lorsqu'il parle du coût de la construction d'entrepôts pour stocker du charbon américain ou colombien à la Nova Scotia Power. Il y a des frais pour les droits de passage, les installations de stockage, les quais et tout le reste. La Nova Scotia Power n'importera pas de charbon. Elle peut menacer de le faire, mais elle ne le fera pas.

Le sénateur MacEachen: J'ai été intéressé par les propos de M. MacNeil au sujet de l'objet ou de l'orientation de la Devco.

Le sénateur MacDonald: M. MacNeil a employé le mot «mandat».

Le sénateur MacEachen: J'ai été intéressé par les propos de M. MacNeil au sujet de l'objet de la Devco à l'origine. Il a raison d'affirmer que c'était l'objet au départ.

J'ai relu la déclaration du premier ministre Pearson lorsqu'il a annoncé la politique charbonnière qui a mené à la création, par le Parlement, de la Société de développement du Cap-Breton. Il a déclaré, et je paraphrase, que le gouvernement du Canada considérait la situation au Cap-Breton comme un problème social. Il a évoqué les difficultés qu'éprouveraient les collectivités, les familles et les individus si ce problème n'était pas réglé dans une optique sociale.

Nous étions cependant dans les années 60. Nous sommes actuellement dans les années 90. Nous sommes peut-être encore de cet avis, vous et moi, monsieur MacNeil, mais nous sommes clairement en minorité.

M. MacNeil: Effectivement.

Le sénateur MacEachen: Les temps ont changé et cette idée n'est plus aussi facile à faire accepter. Les gens ne l'acceptent plus comme autrefois. Je le reconnais et je pense que nous devons tous en tenir compte et essayer de faire de notre mieux. Nous essayons de faire de notre mieux — comme l'a déclaré hier M. White, avec beaucoup de sagesse, selon moi — pour survivre de notre mieux, parce qu'il est évident que les temps changent. Les temps changent et les circonstances changent. L'humeur peut changer dans un pays.

Le pays est aux prises avec des difficultés financières. Toutes les provinces et le gouvernement du Canada sont convaincus, on dirait, que l'une des plus grandes priorités consiste à éliminer nos déficits budgétaires ou à les contrôler. C'est un problème que nous devons régler. Voilà pourquoi je crois que le gouvernement dont le sénateur Murray est un digne représentant a confié à la Société en 1991 ou vers 1991 le mandat de parvenir à la rentabilité économique. Ce mandat, si je ne m'abuse, a été réitéré par le gouvernement actuel. De nos jours, la municipalité régionale du Cap-Breton convient que ces opérations doivent être rentables.

other words, we cannot look forever or into the indefinite future and say that the Government of Canada will produce a subsidy or a contribution.

I have listened carefully to Mr. Drake and to all the witnesses. I am trying in all the evidence to pick out the constructive elements upon which we can build. Certainly Mr. Drake provided a number of those. He came back again and again to cost consciousness and competitiveness. His conviction is that the coal industry can achieve a cost situation that will make production competitive anywhere. I think that is also a changed attitude.

At one time, the coal spokesmen did not put cost consciousness as a top priority, as Mr. Drake put it today. That is my recollection, but you do not have to accept that.

I grew up in a coal mining town. I heard coal miners talking all the time. When I listened to my father with his friends, they talked about coal mining. One thing was certain. Each of these miners was convinced that he was a better manager than any of the managers in place at that time.

That conviction is shared by every miner today. They know so much about mining that they think they could do a very good job managing. When Mr. Drake talks about the wisdom of miners, he is hitting on a very solid theme. You have to listen to them.

We have cost consciousness and cooperation nailed to the masthead. The president of the United Mine Workers was telling us that labour-management cooperation is essential in pulling off the success of the coal industry. Finally, he talked about accountability. I liked what he said.

So now we have these plans. Are we just going to let them slide off the table and not come back in six months or a year and look at how the performance has been? How will it be done? I think the committee ought to give some thought to how this process, which is so important to the future of the industry, is monitored, and by whom. Who will blow the whistle in a year and say whether the plan was lived up to? Someone has to do that.

We are talking to one another, but in a certain way we must talk to the people who are concerned about this problem. What about the future? We have two mines. However, in order to create an atmosphere that will lead to activity, confidence and effort, you must look into the future. That is what Mr. Drake is trying to do with respect to Donkin. I think that is necessary and important.

I said this morning that Donkin is a huge investment. In today's world, \$120 million, the figure repeated by Senator Buchanan, is one that is not easily extracted from the Government of Canada.

Senator MacDonald: It is not necessarily even accurate.

Senator MacEachen: Well, the figure was mentioned. I agree that we must check it out. However, what are the circumstances? I think the committee ought to examine this question. What must happen in the next short period in order to put Donkin on the

Autrement dit, nous ne pouvons pas nous projeter éternellement dans un avenir indéfini et affirmer que le gouvernement du Canada versera des subventions ou des contributions.

J'ai écouté attentivement M. Drake et tous les autres témoins. J'essaie de trouver dans tous les témoignages les éléments constructifs sur lesquels nous pouvons nous appuyer. M. Drake en a certainement fourni quelques-uns. Il est revenu sans cesse sur l'importance des coûts et la compétitivité. Il est convaincu que l'industrie houillère peut maîtriser les coûts de manière à rendre la production compétitive sur tous les marchés. Voilà une autre attitude qui a changé, à mon avis.

Autrefois, si je me souviens bien, les porte-parole de l'industrie houillère ne plaçaient pas les coûts en tête des priorités, comme l'a fait M. Drake aujourd'hui. Mais vous n'êtes pas obligés d'être d'accord avec mes souvenirs.

J'ai grandi dans une ville où il y avait une mine de charbon. J'entendais constamment les discussions des mineurs. Quand j'écoutais mon père et ses amis, ils parlaient toujours du charbon. Une chose est certaine. Chacun de ces mineurs était convaincu qu'il était un meilleur gestionnaire que tous les autres.

Tous les mineurs actuels en sont convaincus eux aussi. Ils connaissent tellement leur métier qu'ils pensent pouvoir bien administrer les mines. Lorsque M. Drake parle de la sagesse des mineurs, il touche un aspect essentiel. Il faut les écouter.

Le contrôle des coûts et la coopération viennent en tête des priorités. Le président de la United Mine Workers nous a déclaré que la coopération entre les ouvriers et la direction est essentielle au succès de l'industrie houillère. Il a aussi parlé de comptes à rendre. Ses propos m'ont plu.

Alors, il y a maintenant des plans. Allons-nous simplement les ranger sur une tablette? Ne reviendrons-nous pas dans six mois ou un an nous demander quels sont les résultats? Comment nous y prendrons-nous? Je pense que le comité devrait se demander comment ce processus, si important pour l'avenir de l'industrie, sera surveillé et par qui. Qui fera le point dans un an et déterminera si le plan a été réalisé? Quelqu'un doit le faire.

Nous discutons entre nous, mais d'une certaine façon, nous devons parler aux gens qui sont touchés par ce problème. Que nous réserve l'avenir? Nous avons deux mines. Mais afin d'instaurer un climat qui stimulera l'activité, la confiance et l'effort, il faut songer à l'avenir. C'est ce que tente de faire M. Drake au sujet de la mine Donkin. Je pense que c'est nécessaire et important.

J'ai déclaré ce matin que la mine Donkin représente un investissement énorme. De nos jours, il n'est pas facile d'obtenir du gouvernement du Canada une somme de 120 millions de dollars, chiffre que le sénateur Buchanan n'a cessé de répéter.

Le sénateur MacDonald: Et qui n'est peut-être même pas exact.

Le sénateur MacEachen: En tous cas, ce chiffre a été avancé. Je conviens que nous devons le vérifier. Mais quelle est la conjoncture? Je pense que le comité doit se poser cette question. Que faut-il faire à court terme pour qu'on discute de la mine

table and permit the shareholder to look with some interest at a major investment in the future in the Cape Breton coal industry?

Mr. Michael Baker, President, Local 2046, Canadian Union of Public Employees: Senators, I have been working with Dosco and Devco for 42 years. I have seen more politicians in the last year and a half than I ever want to talk to or see again. Politicians like to say, "It's a tough world out there." Sure it is tough out there, but they must realize that it is damned tough where we are too. We are losing a lot of good people. A lot of families have been broken up; a lot of families are leaving. It is tough out there, but it is a lot tougher for us.

Mr. Drake: In answer to the question as to what would have to happen in the next short period for a shareholder to seriously consider investing in the Cape Breton Development Corporation, approximately five years ago when Devco set forward on a mandate of self-sufficiency, the key was, as it is today, accountability. If we can achieve accountability in this industry, I firmly believe that this industry can be profitable.

We cannot, as was done in the past, continue to make decisions that cost huge amounts of money and add to our capital costs or decrease our revenues. If we can achieve equal accountability for everyone, I think we can have a profitable mining industry. If we have a profitable, competitive mining industry, I do not see any reason why the federal government would not seriously consider the Donkin operation. The markets are there and are expanding. We have the product. We have resources of 1.5 billion to 2 billion tonnes of coal. We need to be able to prove that we can be competitive. Accountability is the key to that.

As Senator MacEachen so eloquently put it, someone has to monitor that process. If the corporation is monitoring that itself, in two or three years we will be in the same position we were in last year, the year before and the year before that. It must be monitored by an outside agency. I urge the committee to look into getting someone to monitor this corporation carefully over the next three or four years, and to focus on it as if it was under a microscope. I believe we can achieve that position.

Senator MacEachen: I take note of Mr. Drake's comment that a prerequisite for all of this to happen is to achieve competitiveness and profitability within the next several years. I agree that, if that can happen, the mood might be better.

However, with regard to accountability, to whom must the various stakeholders be accountable and how do they render their accounts? What is the system that you foresee by which that accountability would be exercised?

Mr. Drake: I do not have a definitive answer to that. However, you have to be accountable to yourself first. You have to put in a good day's work for a good day's pay. That includes the miner on the coal face, the vice-president of finance and the president of the corporation. Accountability to yourself comes first. Accountability to the taxpayers of Canada comes next.

Donkin et que l'actionnaire s'intéresse à un investissement majeur dans l'avenir des charbonnages du Cap-Breton?

M. Michael Baker, président, section locale 2046, Syndicat canadien de la fonction publique: Sénateur, j'ai travaillé à la Dosco et à la Devco pendant 42 ans. J'ai vu plus de politiciens depuis un an et demi que je veux en voir d'ici la fin de mes jours. Les politiciens aiment bien déclarer qu'ils vivent dans un monde bien difficile. C'est évident qu'ils vivent dans un monde difficile, mais ils doivent se rendre compte que c'est aussi drôlement difficile de vivre dans le nôtre. Nous perdons une foule de bons travailleurs. De nombreuses familles ont été séparées; beaucoup de familles s'en vont. C'est difficile pour vous, mais c'est beaucoup plus difficile pour nous.

M. Drake: En réponse à la question de savoir ce qui doit arriver à court terme pour qu'un actionnaire envisage sérieusement d'investir dans la Société de développement du Cap-Breton, il y a environ cinq ans, lorsque la Devco a reçu le mandat de devenir autonome financièrement, la clé du succès était — et elle l'est encore aujourd'hui — rendre des comptes. Si l'industrie réussit à rendre des comptes, je suis fermement convaincu qu'elle peut être rentable.

Nous ne pouvons plus continuer comme nous le faisons par le passé et prendre des décisions qui représentent des dépenses énormes et augmentent nos coûts en capital ou diminuent nos revenus. Si tout le monde rend des comptes, je pense que l'industrie houillère deviendra rentable. Si l'industrie houillère est rentable et compétitive, je ne vois pas pourquoi le gouvernement fédéral ne considérerait pas sérieusement l'exploitation de la mine Donkin. Les marchés existent et prennent de l'expansion. Nous avons le produit. Nous avons de 1,5 à 2 milliards de tonnes de charbon. Nous devons pouvoir prouver que nous sommes compétitifs. Rendre des comptes est la clé du succès.

Comme l'a déclaré éloquentement le sénateur MacEachen, quelqu'un doit surveiller ce processus. Si la Société effectue elle-même cette surveillance, dans deux ou trois ans, nous nous retrouverons au même point qu'il y a un, deux ou trois ans. Il faut une surveillance externe. Je demande au comité de trouver quelqu'un pour surveiller de près la Société au cours des trois ou quatre prochaines années et de passer toutes ses activités au peigne fin. Je pense que c'est possible.

Le sénateur MacEachen: Je prends note de l'observation de M. Drake que, pour remporter des succès, il faut devenir compétitifs et rentables d'ici quelques années. Je conviens que si ces objectifs sont atteints, l'humeur serait peut-être plus positive.

Mais en ce qui concerne la reddition des comptes, à qui les divers intervenants doivent-ils rendre des comptes et comment le feront-ils? Quel mécanisme prévoyez-vous pour qu'on rende des comptes?

M. Drake: Je n'ai pas de réponse précise à cette question. Mais il faut d'abord rendre des comptes à soi-même. Il faut donner une bonne journée de travail, dûment rémunérée. Je pense aussi bien au mineur sur le front de taille qu'au vice-président des finances et au président de la Société. Il faut commencer par soi-même. Puis, il faut rendre des comptes aux contribuables canadiens.

When a member of management makes a decision and that decision does not work and is costly to the corporation, that should be considered a mistake. If that person continues to make mistakes, that person should be reprimanded. Maybe he is not suitable for the job. I am not saying that anyone should be fired, but perhaps that person should be put in another position.

However, there have historically been mistakes in this industry which have cost the corporation and the taxpayers huge amounts of money with no consequences. If a coal miner makes a mistake, this collective agreement deals with that mistake. For the first mistake the consequence is a reprimand. There is a procedure in place for second and subsequent mistakes. This is an agreement which we signed.

I believe that similar accountability should be in place for members of management. When they make serious mistakes, rather than being promoted they should be demoted, or at least severely reprimanded.

In November of last year, 7 East had a major roof fall. Miners informed the Cape Breton Development Corporation management team that we should mine that section over the weekend to try to alleviate the problems we were going to have. The miners knew what was going to happen, but no one listened to them. We have asked for an investigation, but there has been none. No one was held accountable. If you keep up with the same process and procedure, this industry will not survive. I do not have a definitive answer for that, but I certainly believe that accountability to yourself and the taxpayer is the key.

Who holds management accountable? The employees of the corporation certainly do not. I would suggest that the politicians should maybe take a closer look at holding management accountable for the numbers and projections we saw here. I disagree with what Mr. Shannon said, that politics should be out of this corporation altogether. Who will hold Devco management accountable if the politicians are out of this totally? No one. They will have a free rein and we will be in trouble.

Senator Murray: Mr. Chairman, I do not want to dampen the enthusiasm of Senator Buchanan and Senator MacEachen and the witnesses who have been talking about Donkin, and I understand why Donkin is an attraction to them, because it seems to offer more hope for the longer-term future. However, the shareholder, the Government of Canada, has just spent, I think, half a million dollars on the John T. Boyd study. I have an executive summary here. You have all seen it, but let me put a couple of sentences on the record. First of all, they talk about Phalen and Prince in terms that are not completely encouraging. They say:

The major geologic concern at Phalen is the potential for "gas-rock" outbursts similar to the September 1994 occurrence. Controlling this phenomenon is crucial to continuing the life of the colliery.

Then they say about Prince:

Lorsqu'un membre de la direction prend une décision et que cette décision ne fonctionne pas et coûte cher à la Société, il faudrait la considérer comme une erreur. Si cette personne continue de faire des erreurs, elle devrait être réprimandée. Elle n'est peut-être pas à la hauteur de l'emploi. Je ne dis pas qu'il faudrait la renvoyer, mais on pourrait peut-être lui confier d'autres tâches.

Mais il y a eu dans l'industrie des erreurs qui ont coûté très cher à la Société et aux contribuables, sans qu'elles portent à conséquence. Lorsqu'un mineur commet une erreur, sa convention collective prévoit des conséquences. Pour une première erreur, il y a une réprimande. Il existe une procédure pour les erreurs ultérieures. Nous avons signé une entente à ce sujet.

Je pense qu'il devrait exister un mécanisme semblable pour les membres de la direction. Lorsqu'ils commettent de graves erreurs, au lieu d'obtenir une promotion, ils devraient être rétrogradés ou tout au moins être gravement réprimandés.

Le 7 novembre dernier, il y a eu un éboulement majeur au front de taille 7 Est. Les mineurs avaient informé la direction de la Société de développement du Cap-Breton qu'il aurait fallu travailler dans cette tranche en fin de semaine pour éviter des ennuis. Les mineurs savaient ce qui allait arriver, mais personne ne les a écoutés. Nous avons demandé la tenue d'une enquête, mais il n'y en a pas eu. Personne n'a été tenu responsable. Si les procédés et les procédures actuels sont maintenus, l'industrie ne survivra pas. Je n'ai pas de réponse précise, mais je suis fermement convaincu qu'il faut absolument rendre des comptes à soi-même et au contribuable.

Qui tient la direction responsable de ses actes? Certainement pas les employés. Je crois que les politiciens devraient peut-être envisager sérieusement de tenir la direction responsable des chiffres et des projections qui ont été présentés ici. Je ne suis pas d'accord avec M. Shannon, qui estime que les politiciens ne devraient pas se mettre le nez dans les affaires de la Société. Qui tiendra la direction de la Devco responsable si les politiciens s'en lavent complètement les mains? Personne. Ils auront le champ libre et nous serons dans le pétrin.

Le sénateur Murray: Monsieur le président, je ne veux pas freiner les élans du sénateur Buchanan et du sénateur MacEachen ni des témoins qui ont parlé de la mine Donkin, et je comprends pourquoi la mine Donkin les attire, parce qu'elle semble plus prometteuse à long terme. Mais l'actionnaire, le gouvernement du Canada, vient de dépenser un demi-million de dollars, je crois, pour obtenir l'étude John T. Boyd. J'ai le résumé devant moi. Vous l'avez tous vu, mais permettez-moi de lire quelques phrases aux fins du compte rendu. Premièrement, on y parle des mines Phalen et Prince en des termes qui ne sont pas tout à fait encourageants. Je cite:

Le plus grave problème géologique à Phalen est le risque de coups de grisou semblables à celui de septembre 1994. Pour pouvoir continuer à exploiter la mine, il est essentiel de trouver une solution à ce phénomène.

On dit ensuite, à propos de la houillère Prince:

At Prince, the major geologic concern within current mine workings and the North Block is an erosional channel that crosses the active workings. Accurate projection of the location of erosional activity is not possible. We conclude that it is possible for the channel to be encountered in the future, which would have a severe negative impact on the performance of the mine.

Those are statements about the two mines that you have going now. I believe they should give a person pause. Then they say:

There is little likelihood that Donkin could be developed as an operating colliery under any commercial standards at current coal realization levels due to these factors: massive capital expenditures, long lead times, suspect reserve data, inferior coal quality, etc. Furthermore, it is our opinion that the better quality middle section of the Harbour Seam could not be selectively mined due to the limited thickness of the total seam and the absence of prominent marker bands. At this time, speculation on the development of a new colliery is a distraction to resolving the substantial, immediate problem of making Devco commercially viable.

You put yourself in the position of cabinet ministers and senior bureaucrats around here who are considering the future of Devco, and that is the most recent and most definitive word they have from anybody on the possibility of a Donkin mine.

Mr. Drake: First of all, you have to understand that in the John T. Boyd study, if you look at the whole study, they said on several occasions that the information given to John T. Boyd by the corporation was not adequate, to be polite, and not comparable to other mining industries. Devco's data were insufficient, to say the least.

I read that exact statement that you just repeated, Senator Murray. If you look at it, it says "under current coal realization levels."

Senator Murray: Yes.

Mr. Drake: As to the problems we have at Phalen and Prince mine, if we had those at Donkin, we would be in the same position that we are in right now. There is no doubt about that. Boyd was very selective with the words he put in there. We are not projecting current coal realization levels at the Donkin mine the same as we are projecting at Prince and Phalen. At the Donkin operation, there are three minable coal seams. There are estimates from Montreal Engineering, Kilborn Engineering, and Associated Mining Consultants Limited, which tell us that you could probably go somewhere around 4 million tonnes, if Donkin was designed properly for multiple seam mining. That is not the current coal realization levels we have. The John T. Boyd study was a \$500,000 study which touched very superficially on the Donkin coal block.

The Public Works Canada study that I mentioned earlier says that it is reasonable to conclude that roof and floor coal can be successfully left in place at Donkin colliery. If you are going to do anything at Donkin with a realistic chance of the technology being

À la mine Prince, le principal problème géologique qui touche l'exploitation et le North Block est le chenal d'érosion qui traverse la zone d'avancement actuelle. Il n'est pas possible de prévoir exactement l'action érosive. Nous concluons qu'il se peut que la mine atteigne le chenal dans l'avenir, ce qui aurait de graves conséquences sur ces opérations.

Voilà des affirmations sur les deux mines exploitées actuellement. Je pense qu'elles devraient nous porter à réfléchir. On dit ensuite:

On doute que Donkin puisse être exploité comme mine dans un quelconque contexte commercial au niveau actuel de réalisation, à cause des facteurs suivants: coût considérable d'immobilisations, long délai avant l'exploitation, données douteuses sur les réserves, qualité inférieure du charbon, et cetera. En outre, nous sommes d'avis qu'on ne peut exploiter sélectivement la tranche médiane de bonne qualité de la couche Harbour à cause de la minceur de la couche et faute de repères nets. En même temps, les spéculations sur l'ouverture d'une nouvelle mine détournent l'attention des graves problèmes immédiats qui empêchent la SDCB de revenir rentable,

Mettez-vous à la place des ministres du Cabinet et de hauts fonctionnaires qui considèrent l'avenir de la Devco et vous verrez que ce sont les conclusions les plus récentes et les plus concluantes sur la possibilité d'une mine Donkin.

M. Drake: Premièrement, vous devez comprendre qu'on indique à plusieurs reprises dans l'étude John T. Boyd que l'information donnée par la Société était insuffisante, pour employer un terme poli, et ne pouvait se comparer aux autres industries minières. Les données de la Devco étaient insuffisantes, c'est le moins qu'on puisse dire.

J'ai relu l'extrait que vous venez de lire, sénateur Murray. Si vous lisez bien, on dit «au niveau actuel de réalisation».

Le sénateur Murray: Oui.

M. Drake: En ce qui concerne nos problèmes aux mines Phalen et Prince, si nous les avions à la mine Donkin, cela ne changerait rien à la situation. Cela ne fait aucun doute. Les mots sont pesés dans le rapport Boyd. Les niveaux de réalisation projetés à la mine Donkin ne sont pas les mêmes qu'aux mines Prince et Phalen. Il y a trois couches exploitables dans la mine Donkin. Des estimations de Montreal Engineering, de Kilborn Engineering et d'Associated Mining Consultants Limited révèlent que nous pourrions probablement produire 4 millions de tonnes si la mine Donkin était bien conçue, de manière à permettre l'exploitation sur plusieurs fronts de taille. Cela ne correspond pas au niveau actuel de réalisation. L'étude John T. Boyd était une étude de 500 000 \$, qui a abordé de manière très superficielle la couche de la mine Donkin.

L'étude de Travaux publics Canada dont j'ai parlé plus tôt indique qu'il est raisonnable de conclure que du charbon peut être laissé en place au toit et au plancher à la mine Donkin. Si vous voulez faire quelque chose à la mine Donkin et espérer de façon

usable by 1998, you should immediately start on that project to get the technology in place.

Senator Murray: In terms of the investment that Senator MacEachen —

Mr. Drake: If I may, sir, on your whole statement, also regarding the inferior coal, I went through a 15-minute presentation just on Donkin. Depending on who is speaking to you, they will tell you that Donkin is good coal, Donkin is bad coal. From the information we have, the centre portion of Donkin coal is as sweet as any coal we have mined in Cape Breton for the last 300 years, and most of it is on the harbour seam. The harbour seam is the seam of coal in the Sydney coal fields that we have mined most extensively. If you look back historically, we have sold every single pound. Boyd touched very superficially on Donkin.

Let me make one other point. Do you say we cannot mine selectively? We have done it at Prince colliery and Phalen colliery. This report by Associated Mining Consultants Limited of April 14, 1995, for Public Works Canada, says that it is being done in 48 mines in the U.S. Also, horizon control is currently being practised in underground coal mines in the United Kingdom, U.S., Australia, Germany, Poland and Russia.

What I am saying is that what Boyd said on the Donkin project does not hold water, and it would not hold up if you had five engineers in the same room dealing with the Boyd statements on Donkin.

As for the capital investment, if you look at the project that we put forward on Donkin mine, it shows that in the first year the approximate number is \$9 million. That is over a period of 3 and a half years; \$9 million dollars the first year. I am not sure of the second year. I gave the report to the clerk. You are looking at somewhere in the vicinity of a \$100 million investment. Now, that \$100 million investment or \$120 million investment, whatever it comes to, is quite accurate, senator. You have \$28 million to \$30 million of coal revenues over that period before Donkin is at a full-scale operation, before you are actually producing coal. That is development coal for developing the sections in the Donkin mine.

Also, if you look at the surface operation at Lingan colliery, there are tens of millions of dollars to be saved on the project by utilizing reusable equipment that Devco already owns. We verified that with a former vice-president of engineering with the Cape Breton Development Corporation, Mr. Bob Cooper. He verified that there are many pieces of equipment that we could utilize at Donkin. We do not need a Cadillac operation. The days of Cadillac operations are long gone. We are suggesting that Donkin should be part of a contingency plan.

There were things in the Boyd study that were excellent, but I think the \$500,000 could have been better spent in the Cape Breton Development Corporation.

réaliste que la technologie puisse être en place en 1998, alors vous devriez faire démarrer immédiatement ce projet.

Le sénateur Murray: En ce qui concerne l'investissement que le sénateur MacEachen...

M. Drake: Avec votre permission, monsieur, pour revenir à votre déclaration au sujet de la qualité inférieure du charbon, j'ai assisté à un exposé de 15 minutes portant exclusivement sur la mine Donkin. Selon qui nous en parle, le charbon de la mine Donkin est de bonne ou de mauvaise qualité. D'après les renseignements que nous avons obtenus, le charbon de la tranche médiane de la couche est aussi bon que n'importe quel charbon que nous avons extrait au Cap-Breton depuis au moins 300 ans, et la plus grande partie se trouve dans la couche Harbour. Cette couche est la couche des champs houillers de Sydney que nous avons exploitée le plus intensément. Quand on remonte dans le temps, on voit que tout a été vendu. L'étude Boyd a abordé très superficiellement la mine Donkin.

Permettez-moi une autre observation. Vous affirmez qu'il est impossible de faire de l'extraction sélective? Nous l'avons fait aux houillères Prince et Phalen. Le rapport d'Associated Mining Consultants Limited daté du 14 avril 1995 et préparé pour Travaux publics Canada indique qu'on le fait dans 48 mines américaines. De plus, le contrôle de l'horizon se fait dans les mines de charbon souterraines au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie, en Allemagne, en Pologne et en Russie.

Ce que je veux démontrer c'est que les conclusions de l'étude Boyd au sujet de la mine Donkin ne tiennent pas et qu'elles ne tiendraient pas si cinq ingénieurs les analysaient.

En ce qui concerne les immobilisations, le projet que nous avons présenté pour la mine Donkin prévoit environ 9 millions de dollars la première année. Les investissements sont échelonnés sur trois ans et demi et on prévoit 9 millions de dollars la première année. Je ne me souviens plus du montant pour la deuxième année. J'ai remis le rapport au greffier. Il s'agit d'un investissement d'environ 100 millions de dollars. Cet investissement de 100 millions de dollars ou de 120 millions peut-être, est assez exact, sénateur. Il y a de 28 à 30 millions de dollars en revenus des charbonnages durant cette période, avant que la mine Donkin ne fonctionne à plein régime, avant de produire vraiment du charbon. Il s'agit de charbon d'abattage extrait pour abattre les tranches de la mine Donkin.

Grâce à la mine à ciel ouvert de la houillère Lingan, nous pouvons économiser des dizaines de millions de dollars en recyclant du matériel que la Devco possède déjà. Un ancien vice-président du génie à la Société de développement du Cap-Breton, M. Bob Cooper nous l'a confirmé. Il a confirmé que beaucoup de machines pourraient servir à la mine Donkin. Nous n'avons pas besoin du nec plus ultra. Il y a longtemps que l'on se contente de moins. Nous soutenons qu'il faut ouvrir la mine Donkin pour parer à toute éventualité.

Certains aspects de l'étude Boyd étaient excellents, mais je pense qu'il aurait mieux valu investir 500 000 \$ dans la Société de développement du Cap-Breton.

Senator Murray: You do not disagree, do you, with the statement that has been made around the table that, whether the investment we are talking about is \$100 million or something more, there is not much chance of its happening unless the plan we have before us, or some other plan that targets commercial viability, is achieved?

Mr. Drake: As I said earlier today, if the universe unfolds as it should, and this plan that was put forward by Devco works, they are showing huge profits in the next three to five years. I do not understand why they could not utilize some of that money to fund a partial Donkin operation. I do not think what we are looking for here is a handout from the federal government. I think this industry can be self-sufficient. I have said that for the past 18 years. I have been working in the industry for the past 18 years as an underground coal miner. A lot of mistakes were made. I do not think we have to make them in the future. I think this operation can be self-sufficient and we are willing to work at that.

Senator Murray: How old were you when you started?

Mr. Drake: Just about 22.

Senator Murray: You have not mentioned, and none of the union leaders have mentioned, at least in my presence — I was absent for a few minutes, I regret — the problem of absenteeism and the accident rate. The Boyd report states that the historical range of absenteeism at Devco's collieries, including vacations and holidays, is between 24 per cent and 29 per cent, which is well above the U.S. range of 14 per cent to 16 per cent.

The report notes that Devco's absenteeism data include approved absences due to company business and long-term sickness of more than 90 days, but notes that the number of absences in these categories represents a small fraction of total absenteeism. At the same time, they say that the frequency of accidents at Devco is more than four times higher than the U.S. average. The severity of these accidents, that is, days of work lost, is at least five times higher than that in the U.S. You have not commented on that.

Mr. Drake: No one asked me a question about it. I will comment on it now. I was waiting for you to ask that question, Senator Murray, because you asked it last night and I do not think you received a satisfactory answer to it. I will deal with absenteeism last.

Most of the people in this industry work under very severe conditions. Some of the accidents are horrific, ending sometimes in fatalities or mutilation. Those are some of the people who receive workers' compensation benefits and pensions from the Cape Breton Development Corporation. However, we have people in this industry who have spent 30 years working underground; their lungs have no air in them. Yet they are classed as absentees by the Cape Breton Development Corporation and put into the same melting pot as a brother who might miss Friday night. There is no attempt to calculate the absences of these people in a different category.

Le sénateur Murray: Vous ne contestez pas l'affirmation qui a été faite autour de cette table que, peu importe qu'il s'agisse de 100 millions de dollars ou d'un peu plus, il est peu probable que cette somme soit investie si le plan que nous avons devant nous, ou un autre plan qui viserait la rentabilité financière, n'est pas réalisé?

M. Drake: Comme je l'ai déjà déclaré aujourd'hui, si tout se déroule comme prévu et que le plan proposé par la Devco fonctionne, il y aura d'énormes profits d'ici trois à cinq ans. Je ne comprends pas pourquoi ils ne pourraient pas en consacrer une partie au financement partiel de la mine Donkin. Je ne pense pas que nous demandions de cadeau au gouvernement fédéral. Je pense que l'industrie peut s'autofinancer. Je le répète depuis 18 ans. Je travaille dans l'industrie depuis 18 ans, dans une houillère souterraine. Beaucoup d'erreurs ont été commises. Je ne pense pas que nous les répéterons à l'avenir. Je pense que la mine peut s'autofinancer si nous sommes prêts à mettre l'épaule à la roue.

Le sénateur Murray: Quel âge aviez-vous quand vous avez commencé?

M. Drake: J'avais à peine 22 ans.

Le sénateur Murray: Vous n'avez pas parlé, et aucun des représentants syndicaux ne l'a fait, en ma présence tout au moins — et j'ai dû m'absenter quelques minutes, je le regrette — du problème de l'absentéisme et du taux élevé des accidents. L'étude Boyd indique que le taux moyen d'absentéisme aux mines de la Devco, y compris les congés annuels et les congés fériés, se situe entre 24 et 29 p. 100, ce qui est bien supérieur au taux de 14 à 16 p. 100 observé aux États-Unis.

L'étude signale que les données sur l'absentéisme à la Devco comprennent les absences autorisées pour activités professionnelles et les congés de maladie de plus de 90 jours, mais aussi que le nombre d'absences de ce genre représente une petite partie de toutes les absences. Elle ajoute que la fréquence des accidents à la Devco est plus du quadruple de la moyenne américaine. La gravité de ces accidents, mesurée par le nombre de journées de travail perdues, est au moins cinq fois plus élevée qu'aux États-Unis.

M. Drake: Personne ne m'a interrogé à ce sujet. Je vais en parler maintenant. J'attendais que vous me posiez la question, sénateur Murray, parce que vous l'avez posée hier soir et je ne pense pas que vous ayez obtenu une réponse satisfaisante. Je parlerai de l'absentéisme en dernier.

Presque tous ceux qui oeuvrent dans cette industrie travaillent dans des conditions très difficiles. Certains accidents sont épouvantables; ils entraînent parfois la mort ou des amputations. Les blessés reçoivent des prestations de la Commission des accidents du travail et des pensions de la Société de développement du Cap-Breton. Mais certains mineurs ont travaillé 30 ans sous terre; ils ne peuvent plus respirer. Ils sont toutefois considérés comme des travailleurs absents par la Société de développement du Cap-Breton et placés dans le même panier qu'un collègue qui n'entre pas au travail un vendredi soir. La Société ne fait aucun effort pour placer les absences de ces mineurs dans une autre catégorie.

We are saying that with workers' compensation and absenteeism the criteria in the United States may be very different from the criteria of the Cape Breton Development Corporation. Boyd would be basing his figures on those criteria. You cannot compare apples and oranges, as I said earlier.

On several occasions we have asked Devco to give us a detailed analysis of the criteria they use for absenteeism. We have never got it. We are suggesting that the Cape Breton Development Corporation uses certain things to qualify this 18 per cent, 20 per cent or 21 per cent number. Their criteria are questionable. I have in my office, and I can fax it here, a computer print-out which deals with a friend of mine. I blanked out his name and his cheque number so that no one will know who he is. He missed 32 days in a one-year-and-one-half period. Devco's legend was on the side of the chart. It shows that he missed 15 days. On his record, those 15 days are represented by a "V," which stands for vacation. A vacation day is a scheduled, contractual item.

With regard to training, if I work underground and go on a training program on the same site on the surface, I am said to be "absent from my place of work," for the purpose of calculating where I am, I suppose. The person to whom I referred a moment ago also had beside his name the code for training. All told, I think he was marked as an absentee for 21 days.

I do not know how Devco actually calculates that. I am not saying that what they do is wrong. I am just saying the numbers are questionable. If we could get the exact numbers, that would be fine.

This union has never condoned unnecessary or unsubstantiated absenteeism. We have never done that. Part of what we do to ensure that this corporation has the tools to deal with absenteeism has been in our contract for a long time. I refer to our collective agreement. Article 3 is entitled, "Regularity of Work." Article 3.6 deals with corrective procedures for absenteeism. This is the deal we in the UMWA made with the Cape Breton Development Corporation.

For the first offence there is an interview, with a written warning. For the second offence there is an interview, with a written warning. For the third offence there is an interview, with one day's suspension with pay, something which is confirmed in writing. For the fourth offence, the corrective procedure is dismissal.

Some 2,200 UMWA people signed this agreement. We have given the corporation the tools. The corporation has a job to do. Mr. George White knows that quite well. He is the president. We have a job to do. Our job is to protect our people from needless harassment or anything else. That is exactly what we will do.

One other thing that was not mentioned was overtime. It was one of the items mentioned last night. The Cape Breton Development Corporation says it is 18 per cent or 20 per cent, but they are budgeting for 10 per cent. Those were the numbers Mr. Shannon used last night. If you are budgeting for 10 per cent

Nous soutenons que les critères des prestations pour accident du travail et de l'absentéisme aux États-Unis sont peut-être bien différents de ceux de la Société de développement du Cap-Breton. M. Boyd aurait calculé ses chiffres en fonction de ces critères. On ne peut pas comparer des pommes et des oranges, je le répète.

À plusieurs occasions, nous avons demandé à la Société de développement du Cap-Breton de nous donner une analyse détaillée des critères employés pour mesurer l'absentéisme. Nous ne l'avons jamais obtenue. Nous pensons que la Société de développement du Cap-Breton utilise certains critères discutables pour obtenir ce taux de 18, 20 ou 21 p. 100. J'ai à mon bureau un imprimé d'ordinateur que je peux vous télécopier et qui porte sur un de mes amis. J'ai rayé son nom et son numéro de chèque afin que personne ne puisse l'identifier. Il a été absent 32 jours en un an et demi. La légende de la Devco figure à côté du graphique. Elle indique qu'il a été absent 15 jours. Dans son dossier, ces 15 jours sont représentés par un V, pour désigner un congé. Un jour de congé correspond à ceux qui sont prévus dans la convention collective.

En ce qui concerne la formation, si je travaille au fond de la mine et que je participe à un programme de formation au même endroit, mais en surface, on considère que je suis «absent du travail», afin de déterminer où je me trouve, je suppose. Le code de la formation figurait à côté du nom de l'ami dont je viens de vous parler. En tout, je pense qu'on l'a considéré absent durant 21 jours.

Je ne sais pas comment la Devco fait ses calculs. Je ne dis pas qu'ils se trompent. Je dis seulement que les chiffres sont discutables. Si nous pouvions obtenir les chiffres exacts, ce serait bien.

Le syndicat n'a jamais pardonné l'absentéisme inutile et non motivé. Jamais. Une partie de ce que nous faisons pour nous assurer que la Société possède les outils nécessaires pour faire face à l'absentéisme figure depuis longtemps dans notre contrat de travail. Je parle de notre convention collective. L'article 3 porte sur la régularité du travail et l'article 3.6, sur les mesures correctives en cas d'absentéisme. C'est l'entente que l'UMWA a conclue avec la Société de développement du Cap-Breton.

À la première infraction, il y a une entrevue et un avertissement oral. À la deuxième infraction, il y a une entrevue et un avertissement par écrit. À la troisième infraction, il y a une entrevue, une suspension d'un jour avec salaire, confirmée par écrit. La quatrième infraction entraîne le renvoi.

Quelque 2 200 membres de l'UMWA ont signé cette entente. Nous avons donné les outils nécessaires à la Société. Celle-ci a une tâche à accomplir. M. George White, le président, le sait très bien. Nous en avons une nous aussi. Notre tâche consiste à protéger nos membres, notamment contre le harcèlement inutile. C'est exactement ce que nous ferons.

On n'a pas parlé non plus des heures supplémentaires. Il en a été question hier soir. La Société de développement du Cap-Breton soutient que le taux d'absentéisme est de 18 ou 20 p. 100 mais qu'elle prévoit un budget de 10 p. 100. Ce sont les chiffres indiqués par M. Shannon hier soir. Si vous prévoyez 10 p. 100

absenteeism and you are working 18 per cent absenteeism, then that tells me you have a shortage of men for whatever the reason might be. The Cape Breton Development Corporation is budgeting 10 per cent again and laying off 715 people. That does not make any sense to me.

A coal miner averages, before taxes, about \$30,000 or \$31,000 per year. In the economy in which we are existing right now, that is not a whole lot of money with which to raise a family, a couple of children, to have a car, and pay your mortgage, or whatever the case might be. If that brother has a legitimate opportunity to work overtime, that is a decision of the corporation. I worked overtime all my life. I used to work 60 hours to 70 hours a week all the time in order to pay the bills and to have a few little niceties on the side. The corporation schedules the overtime. Any coal miner who accepts it is accepting it of his own free will, and I do not blame them. If the corporation wants to reschedule and cut back on overtime, then the people employed in this industry will have to adapt.

A gentleman here last night made a statement to the effect that back in 1966 the No. 26 colliery was in jeopardy of closing. One of the things he did was cut back drastically on the overtime. The men were angry, banged the table and said, "We are not going to take this." They adapted to it. That year, that colliery produced 1 million tonnes of coal. That gentleman is here tonight. He told me that last night when we were sitting here.

That is a management decision. If you do not want to schedule overtime, then do not schedule it. Our people will adapt to that and we will save money.

Senator Murray: Mr. MacNeil, I glanced at the submission concerning the impact of the pension liability on the future of the Cape Breton Development Corporation. I think it is the most complete presentation on this subject that I have seen. I have not got through it yet. Just answer this if you can, please. What is the amount of money that you are asking the federal government to assume? What is the size of the liability you are asking the federal government to assume and what is your rationale for that?

Mr. MacNeil: I do not reasonably expect that they will assume anything. After we were told to become self-sufficient, the Superintendent of Pensions came forward and said — and I do not imagine the government knew about this either — "By the way, with becoming self-sufficient comes this \$120 million debt that has been accumulated over the years." That is unfair. As Senator MacEachen said, we are in different times. We know here are no big pots of money.

I can tell you gentlemen that, just as sure as I am sitting here, and you all know it is true, in five years' time they will not be in the mining business with this plan. What they will do before that five years is up is privatize that industry. In the privatization process, the Government of Canada will assume the debt that it is refusing to assume on behalf of Devco.

d'absentéisme et qu'il y en a 18 p. 100, alors j'en déduis qu'il y a un manque de personnel, peu importe pour quelle raison. La Société de développement du Cap-Breton prévoit 10 p. 100 et met à pied 715 personnes. Je n'y comprends vraiment rien.

Un mineur de charbon gagne en moyenne environ 30 000 \$ ou 31 000 \$ avant impôt. Dans l'économie actuelle, ce n'est pas beaucoup pour une famille, pour élever quelques enfants, avoir une automobile, payer l'hypothèque ou les autres dépenses. Si ce mineur a une possibilité légitime de faire des heures supplémentaires, c'est une décision de la Société. J'ai fait des heures supplémentaires toute ma vie. Je travaillais toujours de 60 à 70 heures par semaine pour payer les factures et me payer quelques gâteries. La Société établit le calendrier des heures supplémentaires. Le mineur qui accepte le fait librement et je ne le blâme pas. Si la Société veut réduire les heures supplémentaires, alors les travailleurs devront s'adapter.

Un monsieur a déclaré hier soir qu'en 1966 la houillère n° 26 risquait de fermer. Il a alors réduit considérablement les heures supplémentaires. Les mineurs étaient en colère, ils ont frappé du poing sur la table et ont dit qu'ils ne l'accepteraient pas. Mais ils se sont adaptés. Cette année-là, la houillère a produit 1 million de tonnes de charbon. Ce monsieur est ici ce soir. C'est ce qu'il m'a raconté hier soir quand nous étions ici.

C'est une décision de gestion. Si vous ne voulez pas payer d'heures supplémentaires, alors ne donnez pas la possibilité d'en faire. Nos membres s'adapteront et nous ferons des économies.

Le sénateur Murray: Monsieur MacNeil, j'ai jeté un coup d'oeil au mémoire sur l'incidence du passif du régime de retraite sur l'avenir de la Société de développement du Cap-Breton. Je crois que c'est l'exposé le plus complet que j'aie jamais vu. Je ne l'ai pas encore lu en entier. Répondez simplement à cette question si vous le pouvez. Quel montant demandez-vous au gouvernement fédéral d'assumer? Quelle portion du passif demandez-vous au gouvernement fédéral d'assumer et comment justifiez-vous ce montant?

M. MacNeil: Je ne m'attends pas raisonnablement qu'il assume quoi que ce soit. Après qu'on nous a demandé de nous autofinancer, le surintendant des pensions a dit — et je ne pense pas que le gouvernement le savait non plus — «En passant, l'autonomie financière signifie qu'il faut rembourser cette dette de 120 millions de dollars qui s'est accumulée avec le temps». C'est injuste. Comme l'a déclaré le sénateur MacEachen, les temps ont changé. Nous savons que les coffres sont vides.

Je peux vous assurer, messieurs, que tout comme il est vrai que je suis devant vous, et vous savez que c'est vrai, dans cinq ans, ils ne seront plus en affaires dans le secteur minier avec un plan d'entreprise de ce genre. D'ici cinq ans, ils vont se privatiser. Dans le cadre de cette privatisation, le gouvernement du Canada assumera la dette qu'il refuse actuellement d'assumer au nom de la Devco.

Senator MacDonald: I want to come back to this business of accountability. Do you realize that in over 29 years there have been 10 CEOs of this operation? Who has appointed them? They have all been patronage appointments.

Mr. Drake: I agree.

Senator MacDonald: They have a chairman, a chief executive officer who is called the president, and five directors. Who will run Devco? It is the board of directors. They are all patronage appointments. Most of them over those years have been incompetent.

Mr. Drake: I agree.

Senator MacDonald: You cannot have a plant run by 2,200 people regardless of how you talk about getting along well together and a new vision. You have to have a bigger board of directors. The government must realize that, when a chief executive officer is appointed, then you appoint 10 directors — not five — from wherever you can get them. You pay them a proper amount for directors' meetings. About \$20,000 per year will get you 10 directors. That will be your monitoring process.

You say, "Don't let the politicians go away." I say, "Let the politicians realize that this is the only way the thing will operate."

Some of the names that I have seen on those directors' lists belong to friends of mine. I worked the same conservative polls with them.

Mr. MacNeil: Some were competent, though.

Senator MacDonald: I detect a tension here. I am a fellow Cape Bretoner and I know the culture of us Cape Bretoners. I know where we all come from. We cannot fool one another much longer.

The only recommendation that I would suggest, Mr. Chairman, is a board of directors who are competent and qualified. They will act as a monitor and they will be the ones who run the plant.

Mr. Drake: We made a recommendation last year that a union person from within the corporation be appointed to the board of directors also. What we were given by the Minister of Industry at the time was permission to sit in as observers at the meetings of the board of directors and, basically, monitor the process.

That did not materialize. They refused to give a union person from this table a position on the board of directors. We think that would also be a good idea and should be explored.

The Chairman: Thank you, witnesses, for coming and for being so thorough and frank in your answers. We appreciate that.

Honourable senators, we now welcome Alastair Gillespie, who is a stranger to none of us. He has had a very distinguished career in this Parliament and has been associated with this particular project for some time. We are very pleased to have him with us and want to explore this project with him in more detail.

Mr. Gillespie, if you have an opening statement, we would be pleased to hear that. We will then get into questions.

Le sénateur MacDonald: Je veux revenir à la reddition des comptes. Êtes-vous conscients qu'en 29 ans, il y a eu 10 pdg? Qui les a nommés? Ils ont tous été nommés par patronage.

M. Drake: Je suis d'accord.

Le sénateur MacDonald: Ils ont un président du conseil, un pdg qu'ils appellent le président et cinq administrateurs. Qui dirigera la Devco? Le conseil d'administration. Ils sont tous nommés par patronage. La plupart d'entre eux ont été incompetents au fil de ces années.

M. Drake: Je suis d'accord.

Le sénateur MacDonald: Il est impossible que 2 200 personnes dirigent une entreprise, même si elles s'entendent bien et qu'il y a une nouvelle vision. Il faut un conseil d'administration plus gros. Le gouvernement doit convenir que lorsqu'un pdg est nommé, il faut nommer dix administrateurs — pas cinq — d'origines diverses. Il faut leur payer un bon nombre de réunions du conseil. Environ 20 000 \$ par année permet d'obtenir dix administrateurs. Ce sera votre processus de surveillance.

Vous avez dit de ne pas laisser les politiciens se laver les mains. Je vous dis de laisser les politiciens prendre conscience que c'est la seule façon dont l'entreprise pourra fonctionner.

Certaines personnes dont les noms figurent sur ces listes d'administrateurs sont des amis à moi. J'ai travaillé chez les conservateurs avec eux.

M. MacNeil: Certains étaient compétents, cependant.

Le sénateur MacDonald: Je sens une certaine tension. Je viens moi aussi du Cap-Breton et je connais la culture des gens de la presqu'île. Je connais nos antécédents. Nous ne pouvons pas nous leurrer les uns les autres encore bien longtemps.

La seule recommandation que je ferais, monsieur le président, est un conseil d'administration formé de gens compétents et qualifiés. Ils feront les chiens de garde et dirigeront l'entreprise.

M. Drake: Nous avons recommandé l'an dernier qu'un membre du syndicat soit nommé au conseil d'administration. Le ministre de l'Industrie nous a donné à ce moment-là la permission d'assister aux réunions du conseil à titre d'observateurs, essentiellement, pour surveiller le processus.

Cette proposition n'a pas eu de suites. Ils ont refusé de donner à un syndiqué un siège au conseil d'administration. Nous pensons que ce serait aussi une bonne idée et qu'il faudrait y réfléchir.

Le président: Merci à tous les témoins d'être venus ici et d'avoir répondu à nos questions si franchement et de façon si détaillée. Nous vous en sommes reconnaissants.

Honorables sénateurs, nous entendons maintenant M. Alastair Gillespie, qui n'a pas besoin de présentations. Il a eu une carrière très remplie au Parlement et est lié à ce projet depuis un certain temps déjà. Nous sommes heureux de l'accueillir et nous voulons examiner avec lui ce projet plus en profondeur.

Monsieur Gillespie, si vous avez une déclaration à faire, nous l'entendrons avec plaisir avant de vous interroger.

Mr. Alastair Gillespie, President of Scotia Synfuels Ltd: Mr. Chairman, I was pleased to accept the invitation to appear before you. It is not all that long ago that I appeared before a similar committee, the energy committee of the Senate. At that time, you were inquiring into the potential of the Scotia Synfuels project. You produced the third report of the Standing Senate Committee on Energy, the Environment and Natural Resources. It is fairly well thumbed through now, because I have used it and referred to it many times, but there it is. Your researchers perhaps may be reminded of its existence, because it deals in some considerable depth with elements of the project.

Senator MacDonald: We all have it.

Mr. Gillespie: I also understand that you have had the benefit of a chronology which I prepared for the Synfuels project covering the last 15 years. I thought I might make a very brief opening statement and then take questions.

Initiatives of Scotia Synfuels Ltd have established it as the preeminent leader in R&D for new-use markets for Devco's coal. I think that statement is unquestioned.

Here are some of the facts. Scotia Synfuels Ltd, or SSL, and its predecessors associated with it have spent at least \$10 million on the research and development of high-value, liquid hydrocarbons from Devco coal. SSL purchased the mothball refinery at Point Tupper for a future Synfuels project. We salvaged it from the scrap heap. With our associates, we restored and upgraded the marine oil terminal at a cost of \$100 million. There was no federal assistance. That was all private-sector money. It was probably the largest private-sector investment in Nova Scotia within the last five years, and I would expect by far the largest private-sector investment in Cape Breton for many years.

SSL has established that the co-processing of coal and heavy oil in a 40/60 ratio will produce high-value transportation fuels and/or high-value, virtually sulphur-free utility fuels for power purposes.

Each tonne of Cape Breton coal can be converted into five barrels of oil. Lastly, in this very brief list of facts, the Synfuels project would create or sustain close to 500 new, permanent jobs.

Some questions arise to put this in context. First: Who have been the project's allies? The provincial Government of Nova Scotia. Second: Who have been the naysayers? The first naysayer has been Devco. Why Devco? Because Devco considered the Synfuels project a threat to its major monopoly market, the Nova Scotia Power Company market. SSL's insistence on international prices did not sit well with management. The message was: "If you build your plant outside Nova Scotia, we will sell to you at international prices, but we will not if you locate it in Nova Scotia."

The second naysayer was the Federal Department of Energy, Mines and Resources — more recently, Natural Resources Canada. You might ask, "Why them?" It was not because they

M. Alastair Gillespie, président de Scotia Synfuels Ltd.: Monsieur le président, j'ai été ravi d'accepter l'invitation à comparaître devant vous. Il n'y a pas si longtemps, j'ai comparu devant un comité semblable, le comité sénatorial de l'énergie. Vous vous penchiez à ce moment-là sur les perspectives du projet de la Scotia Synfuels. Vous avez produit le troisième rapport du comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles. Les coins sont écornés par de nombreuses lectures, mais le voici. Il faudrait peut-être rappeler son existence à vos attachés de recherche, parce qu'il traite assez en profondeur des éléments du projet.

Le sénateur MacDonald: Nous en avons tous un exemplaire.

M. Gillespie: Je crois comprendre aussi que vous avez tous la chronologie du projet de la Synfuels que j'ai établie pour les 15 dernières années. J'ai pensé faire une brève déclaration avant de répondre aux questions.

Les activités de la Scotia Synfuels Ltd. en ont fait un chef de file de la recherche-développement dans le domaine des nouvelles applications pour le charbon de la Devco. Je pense que personne ne le conteste.

Voici quelques faits. La Scotia Synfuels Ltd., ou SSL, et ses prédécesseurs ont consacré au moins 10 millions de dollars à la recherche et au développement d'hydrocarbures liquides à valeur élevée à partir du charbon de la Devco. La SSL a acheté la raffinerie vétuste de Point Tupper pour un de ses futurs projets. Nous l'avons sauvée du pic du démolisseur. Avec nos associés, nous l'avons restaurée et amélioré le terminal pétrolier maritime à un coût de 100 millions de dollars. Il n'y a eu aucune aide fédérale. Tout a été financé par le secteur privé. C'est probablement le plus gros investissement privé en Nouvelle-Écosse des cinq dernières années et, je suppose, de loin le plus gros investissement privé au Cap-Breton depuis de nombreuses années.

La SSL a établi que la cotraitement du charbon et du pétrole lourd, à un coefficient de 40/60 produira des combustibles à valeur élevée et pauvres en soufre pour le transport et les centrales thermiques.

Chaque tonne de charbon du Cap-Breton peut être convertie en cinq barils de pétrole. Dernier élément de cette brève liste de faits, le projet de la Synfuels créerait ou appuierait près de 500 nouveaux emplois permanents.

Certaines questions se posent dans ce contexte. Premièrement, qui sont les alliés du projet? Le gouvernement provincial de la Nouvelle-Écosse. Deuxièmement, qui sont les opposants? Les premiers ont été la Devco. Pourquoi la Devco? Parce qu'elle considérait le projet de la Synfuels comme une menace à son principal marché monopolistique, celui de la Nova Scotia Power Corporation. La direction de la Devco n'a pas prisé que la SSL insiste pour obtenir le prix du marché international. Le message était le suivant: Si vous construisez votre usine à l'extérieur de la Nouvelle-Écosse, nous vous vendrons notre produit au prix international, mais nous ne le ferons pas si vous vous installez en Nouvelle-Écosse.

Le deuxième opposant a été le ministère fédéral de l'Énergie, des Mines et des Ressources — qui s'appelle depuis peu Ressources naturelles Canada. Vous vous demanderez peut-être

had doubts about the technical feasibility of the project; indeed, they assured us that they were satisfied with the technology. They were concerned that Scotia Synfuels, or the Synfuels project, would add to an already surplus refining market in Atlantic Canada. They placed no importance on the huge U.S. import market or the preferred access of Canadian refined petroleum products to that market through the U.S.-Canada Free Trade Agreement. We were considered trouble.

The third naysayer that I have identified here is the Federal Department of Industry. Federal bureaucrats felt that Cape Breton had had more than its share of costly, taxpayer-supported, white elephants and seemed concerned that SSL's coal-based Synfuels project would increase the pressure on the government to continue subsidies to the money-losing Devco.

I can elaborate on those when we get into some questions, but those are three naysayers that have not helped us one little bit.

In conclusion, I have discovered during this period that the culture of Devco is a very dependent one. It is not one of self-reliance. It seemed too ready to accept the notion that as an underground mining operation it could not compete. That view ignores its locational advantage, situated as it is on the ocean, which is unique in North America. It has significant transportation cost advantages over other coal enterprises in North America. Yes, its coal is high sulphur and, yes, high sulphur coal is not considered a desirable feedstock for power plants. However, Cape Breton coal is a superior coal, as Senator Buchanan and others have already pointed out. It is a superior coal for conversion into sulphur-free liquid hydrocarbons using co-processing technology. Cape Breton coal has an advantage over other coals for this market.

Finally, I believe that SSL has demonstrated this new-use potential, a way of adding value to a Nova Scotian resource. The potential will only be realized, however, if there is a change in the corporate culture at Devco to one of self-reliance.

That concludes my remarks, Mr. Chairman.

Senator MacDonald: Mr. Gillespie, what year was it that you had the first naysayer from Devco? How long ago was that?

Mr. Gillespie: It has been a recurrent theme. It was certainly in the early nineties. I had discussions and correspondence with the president of Devco during the early nineties, for example.

I tried to invite them to participate with us in some of the consortium work. It seemed to me that here was a very significant, new market for them. But there was not any great interest. Apparently the pricing issue was a serious one in their minds. The president indicated that they would be most interested in supplying the coal, but my insistence upon their supplying it at internationally competitive prices always turned the conversation

pourquoi? Pas parce qu'ils doutaient de la faisabilité technique du projet; au contraire, ils nous ont assuré qu'ils étaient satisfaits de la technologie. Ils craignaient que la Scotia Synfuels, ou son projet, n'aggrave la situation sur le marché puisque le raffinage était déjà excédentaire dans la région de l'Atlantique. Ils n'ont accordé aucune importance à l'énorme marché américain ni à l'accès préférentiel des produits pétroliers raffinés sur ce marché à cause de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Nous étions considérés comme des fauteurs de trouble.

Le troisième opposant, d'après moi, est le ministère fédéral de l'Industrie. Les bureaucrates fédéraux estimaient que le Cap-Breton avait eu largement sa part d'éléphants blancs coûteux et financés par les deniers des contribuables et semblaient craindre que le projet de la Synfuels, axé sur le charbon, n'accentue les pressions sur le gouvernement pour qu'il continue à subventionner l'exploitation à perte de la Devco.

Je peux donner des explications plus précises quand vous poserez des questions, mais voilà les trois opposants qui ne nous ont vraiment pas aidés.

En conclusion, j'ai découvert durant cette période que la culture de la Devco en est une de forte dépendance. Ce n'en est pas une d'autosuffisance. La Devco semblait disposée à accepter l'idée qu'elle ne peut pas être concurrentielle en tant que mine souterraine. Mais ce point de vue ne tient pas compte de son avantage géographique, située comme elle l'est en bordure d'océan, ce qui est unique en Amérique du Nord. Elle a des avantages importants du point de vue des coûts de transport par rapport à d'autres houillères en Amérique du Nord. Oui, son charbon contient beaucoup de soufre et oui, ce type de charbon n'est pas un combustible souhaitable dans les centrales thermiques. Mais le charbon du Cap-Breton est de qualité supérieure, comme l'ont déjà fait remarquer le sénateur Buchanan et d'autres. C'est un charbon de qualité supérieure pour la conversion en hydrocarbures liquides non sulfurés, à l'aide de la technologie du cotraitement. Le charbon du Cap-Breton possède un avantage sur les autres charbons sur ce marché.

Enfin, je crois que la SSL a démontré les possibilités de cette nouvelle utilisation, de ce moyen de valoriser une ressource néo-écossaise. Mais le potentiel ne sera exploité que si la culture de la Devco se transforme pour s'orienter vers l'autosuffisance.

Ainsi se terminent mes remarques, monsieur le président.

Le sénateur MacDonald: Monsieur Gillespie, en quelle année la Devco s'est-elle opposée pour la première fois? C'était il y a longtemps?

M. Gillespie: C'était une rengaine. C'était certainement le cas au début des années 90. J'ai eu des discussions et un échange de correspondance avec le président de la Devco au début des années 90, par exemple.

J'ai essayé de les inviter à participer avec nous dans une espèce de consortium. Il me semblait qu'il y avait un nouveau débouché très important pour eux. Mais il n'y a pas eu grand intérêt. Apparemment, la question du prix était importante à leurs yeux. Le président a indiqué qu'ils seraient très intéressés à fournir le charbon, mais mon insistance à l'obtenir à un prix concurrentiel avec le prix international les a refroidis. Mon raisonnement était

off. My point was that if we were to sell in the international markets as we would have to, we could not pay more for our feed stocks than the international prices.

Senator MacDonald: What would it take now to resume your enthusiasm?

Mr. Gillespie: I would have to see strong federal support, which has been lacking. My last discussion with Natural Resources was a shocker, quite frankly, to me. I was seeking support in principle from the Department of Natural Resources. The official line that I received was that there was a surplus of refining capacity in Atlantic Canada and a synthetic fuels plant would only add to that. I pointed out that the biggest market in the world is alongside us in the eastern United States. In fact, more petroleum product, gasoline and diesel oil, is imported into the east coast of the United States each day than the total consumption in Canada.

One of the significant advantages to Canada of the Canada-U.S. free trade agreement was preferred access to the United States market. A petroleum product made in Canada would be treated as if it had been made in the United States. There would be no tariff hurdle to jump for that product to enter, whereas petroleum products made elsewhere would have to jump that hurdle.

I can only assume, and I am speculating here, that the Department of Energy had bought into the oil industry argument that they had a problem with surplus refining capacity. If you look at the history of the oil refining industry in Eastern Canada, it has been one not of expansion — with one exception, Irving, but one of retraction, of trying to squeeze out the independent, of raising margins at the pump. Surplus refining capacity has been considered an enemy.

Senator MacDonald: I still do not quite understand why Devco would take that. Why would you be considered a competitor? I just do not understand.

Mr. Gillespie: They were supplying Nova Scotia Power Corporation, as it was then, at prices significantly higher than international prices. They therefore felt it would be impossible for them to supply coal to another domestic operation at a lower price than they were supplying to their major customer. That is why I think they saw us as a threat. The whole principle of being prepared to sell to a domestic customer at the same price as they were selling internationally created too many problems for them with their major customer.

Senator MacDonald: Would that have changed slightly with the privatization of Nova Scotia Power?

Mr. Gillespie: I think it undoubtedly has, but it is a quibble, I suppose, as to whether or not they are presently supplying the power corporation at international prices. They are certainly supplying them at different prices than they were before.

Incidentally, let me say I was most reassured to hear the union leader, Mr. Drake, and his commitment to competitiveness and

que si nous devions vendre notre produit sur les marchés internationaux, nous ne pouvions pas payer plus que le prix international pour nous approvisionner en matières premières.

Le sénateur MacDonald: Que faudrait-il maintenant pour faire renaître votre enthousiasme?

M. Gillespie: Il me faudrait voir un fort soutien fédéral, qui a fait défaut jusqu'ici. Ma dernière rencontre avec les fonctionnaires des Ressources naturelles a été une surprise pénible, pour tout dire. Je recherchais l'accord de principe du ministère des Ressources naturelles. La réponse officielle qu'on m'a donnée a été qu'il y avait une capacité de raffinage excédentaire dans la région de l'Atlantique et qu'une usine de combustibles synthétiques ne ferait qu'accroître l'excédent. J'ai fait remarquer que le plus gros marché au monde est à nos portes, dans l'Est des États-Unis. D'ailleurs, on importe plus de produits pétroliers, d'essence et de diesel sur la Côte Est américaine chaque jour que toute la consommation du Canada.

L'un des avantages importants de l'accord de libre-échange pour le Canada était l'accès préférentiel au marché américain. Un produit pétrolier fabriqué au Canada serait considéré comme s'il avait été fabriqué aux États-Unis. Il n'y aurait pas de barrières tarifaires pour empêcher ce produit d'entrer, tandis que les produits pétroliers fabriqués ailleurs devraient surmonter ces barrières.

Je ne peux que supposer, et c'est purement hypothétique, que le ministère de l'Énergie a accepté l'argument de l'industrie pétrolière qu'une capacité de raffinage excédentaire pose des problèmes. Si vous regardez l'évolution de l'industrie du raffinage du pétrole dans l'Est du Canada, elle ne se caractérise pas par l'expansion — à une exception près, soit celle d'Irving — mais plutôt par la contraction, par des tentatives en vue d'évincer les indépendants et d'accroître la marge bénéficiaire à la pompe. Une capacité de raffinage excédentaire est considérée comme un fléau.

Le sénateur MacDonald: Je ne comprends toujours pas très bien pourquoi la Devco accepterait cet argument. Pourquoi seriez-vous considérés comme un concurrent? Je ne comprends tout simplement pas.

M. Gillespie: Ils approvisionnaient la Nova Scotia Power Corporation à un prix légèrement supérieur au prix international. Ils pensaient donc ne pas être en mesure de fournir du charbon à un autre client national à un prix inférieur à celui qu'ils exigeaient de leur principal client. C'est pour cette raison qu'ils nous ont considérés comme une menace. Accepter de vendre à un client national au même prix qu'à un client étranger créait trop d'ennuis avec leur principal client.

Le sénateur MacDonald: La situation a-t-elle changé un peu avec la privatisation de la Nova Scotia Power?

M. Gillespie: Je suis convaincu que la situation a changé, mais je ne saurais dire si la Devco approvisionne actuellement la NSPC au prix international. Il est certain qu'elle n'exige pas le même prix que par le passé.

Je signale en passant que j'ai été très rassuré par les propos du dirigeant syndical, M. Drake, et son engagement envers la

profit. That was very reassuring. I had not heard that before. I had not heard it from Devco management either.

Senator MacDonald: I seem to have heard it from Devco management. I do not know whether I read it. Mr. Shannon made a remark, did he not?

Senator Buchanan: Yes, that is right.

Senator Anderson: I understand that the Synfuels project involves the co-processing of oil and coal. To what extent has this synthetic fuel-making process been tested? Where is the company in regard to that?

Mr. Gillespie: Yes, it certainly has been tested. Let me be quite clear: we do not claim to own the process. We have participated with the developer and owner in the co-processing process. The process was developed and is owned by a company called Hydrocarbon Research Inc. out of Princeton. They have been in business for something over 50 years. It is an adaptation of the heavy oil upgrading technology which they have supplied around the world and through the Husky Oil upgrader, for example, in Alberta and Saskatchewan. It is a commercial technology.

Senator Anderson: What evidence is there that this process could operate on a commercial basis?

Mr. Gillespie: We have spent millions of dollars in test programs with Hydrocarbon Research in their laboratories using Cape Breton coal with a variety of heavy oils, and as a result of those test programs we can say with confidence that it will produce a superior product, a high-value product, and a sulphur-free one. The sulphur comes out as a by-product. In environmental terms, it is an extremely positive contribution.

When you get into the power plant fuels, for example, sulphur is a very serious problem. There are two ways that are being used right now to remove sulphur. One is through scrubber technology, which is after combustion, and the other is during combustion, which is called the fluidized bed system, which Senator Buchanan would be more than familiar with at Point Aconi. We think there is a better way, and that is to remove the sulphur before combustion. That is the fuel we would produce, a sulphur-free fuel.

Senator Anderson: Is this fuel a liquid or a solid?

Mr. Gillespie: It is a liquid. There are two basic configurations. One is the transportation fuels configuration, in which you produce naphas for gasoline and diesel oils and heating oils; the second configuration is to go to a utility fuel mode, in which you are producing a sulphur-free fuel for power plants. You can go either way, depending on how you assess your market at the particular moment.

Senator Anderson: Thank you.

Senator Buchanan: As Mr. Gillespie knows, so far as I am concerned he has no difficulty in this committee with his Synfuels project, because Senator MacEachen and I, together with Alastair Gillespie, Gulf Canada and Nova Scotia Resources,

compétitivité et les profits. C'était très rassurant. Je n'avais jamais entendu cela auparavant. Je ne l'avais pas entendu non plus de la bouche des dirigeants de la Devco.

Le sénateur MacDonald: Il me semble l'avoir entendu de la part des dirigeants de la Devco. Je me demande si je l'ai lu. M. Shannon a fait une remarque en ce sens, n'est-ce pas?

Le sénateur Buchanan: Oui, c'est exact.

Le sénateur Anderson: Je crois comprendre que le projet de la Synfuels exige le cotraitement du pétrole et du charbon. Dans quelle mesure ce procédé de fabrication du pétrole synthétique a-t-il été soumis à des essais? Où en est la société à ce sujet?

M. Gillespie: Il y a certainement eu des essais. Je serai très clair: nous ne prétendons pas que le procédé nous appartient. Nous avons participé avec l'entreprise qui a mis au point le procédé et qui en est propriétaire. Le procédé a été mis au point par une entreprise appelée Hydrocarbon Research Inc., établie à Princeton, qui en est propriétaire. Cette société existe depuis une cinquantaine d'années. Il s'agit d'une adaptation des techniques de valorisation du pétrole brut qu'ils ont exportées dans le monde entier, notamment à l'usine de valorisation de la Husky Oil, en Alberta et en Saskatchewan. C'est une technologie commerciale.

Le sénateur Anderson: Qu'est-ce qui nous prouve que ce procédé pourrait être exploité sur une base commerciale?

M. Gillespie: Nous avons consacré des millions de dollars à des programmes d'essais dans les laboratoires de Hydrocarbon Research, en mêlant du charbon du Cap-Breton à divers pétroles lourds. Par suite de ces essais, nous pouvons affirmer avec confiance que nous produisons un produit de qualité supérieure, un produit à valeur élevée et un produit non sulfuré. Le soufre devient un dérivé. Sur le plan environnemental, c'est une contribution extrêmement positive.

Pour les combustibles thermiques, par exemple, le soufre est un problème très grave. Il y a deux façons d'éliminer le soufre actuellement. On peut recourir au lavage après la combustion ou encore au système du lit fluidisé durant la combustion. Le sénateur Buchanan connaît cette technique puisqu'elle est employée à Port Aconi. Nous pensons qu'il y a une meilleure façon, c'est-à-dire d'éliminer le soufre avant la combustion. Nous produirions donc un combustible non sulfuré.

Le sénateur Anderson: Ce combustible est-il liquide ou solide?

M. Gillespie: Liquide. Il y a deux types de base. On peut produire un combustible destiné au transport, c'est-à-dire des naphthes pour l'essence, le diesel et le mazout ou encore un combustible destiné aux services d'électricité, c'est-à-dire un combustible non sulfuré destiné aux centrales thermiques. Les deux sont possibles, tout dépend de la conjoncture du marché à un moment donné.

Le sénateur Anderson: Merci.

Le sénateur Buchanan: Comme le sait bien M. Gillespie, en ce qui me concerne, il n'a pas de mal à défendre le projet de la Synfuels au comité, parce que le sénateur MacEachen et moi-même avons signé avec lui, Gulf Canada et Nova Scotia

signed the first agreement in 1981 at Port Hawkesbury for the Synfuels project. Absent from the table, unfortunately, at that time was Devco, which we all found unfortunate. We were very supportive of the project, as was Gulf. Unfortunately for Port Hawkesbury, but maybe fortunately for you because you now have the refinery, Gulf closed its refinery out and was no longer a player in the Synfuels project.

Over the last 15 years, my support of the project has never weakened at all. In fact, it is been strengthened. Over the years, Senator MacEachen has continued to support the project. The reason for supporting the project is that it is another market for coal and another justification for opening the Donkin mine, where there is higher sulphur coal in the roof levels and the roadway levels. Four hundred thousand tonnes of that coal could be used each year in the Synfuels project, which, added to the 1 per cent sulphur in the centre, more than justifies going ahead with the mine.

About ten years ago, I went to Trenton, New Jersey, with HRI Technologies, Montreal Engineering and Kilborn, all Alberta companies and all very supportive of Cape Breton, the Donkin mine and the Synfuels project. These companies analyzed various kinds of coal from various areas of North America and concluded that Donkin coal was the best coal for liquefaction.

There is no question that the project should have gone ahead years ago, but it has been stalled continually. My opinion has always been that it has been mostly stalled in the bureaucracy here in Ottawa. It has been stalled because there is a lot of misinformation about whether or not the project is viable. As I have said so many times, if it is not viable, Alastair Gillespie and his group would not be able to raise the money they were talking of raising, because the amount of federal money required has not been that much over the years. Maybe Alastair would comment on that.

In 1991 or 1992, I asked people in EMR what their objection was. Their objection was that the company wanted too much money. When they found out that the company did not want that amount of money, they said, "Well, when they start the project, they will run out of money and come running to the government for more." That is ridiculous. Private sources will not put their money in at the beginning, if they are then to be told that the company has to run to the government for more money.

You may recall that those people backed off and admitted that that might well be right, but said they had to look at another proposal. You probably did supply that other proposal, but we have never heard of it since from the departments.

Why have the departments, through the 1980s and into the 1990s, opposed the project?

Mr. Gillespie: I gave some of those reasons a few moments ago, senator. I will say a little bit more about the Department of Energy. My comments are to some extent based on speculation but also on knowledge of the industry and conversations I have had.

Resources le premier accord relatif à ce projet, en 1981, à Port Hawkesbury. La Devco n'était malheureusement pas à la table à ce moment-là, ce que nous trouvons tous bien dommage. Nous étions très en faveur du projet, tout comme Gulf. Malheureusement pour Port Hawkesbury, mais peut-être heureusement pour vous parce que vous avez maintenant la raffinerie, Gulf a fermé sa raffinerie et a cessé de participer au projet de la Synfuels.

Au cours des 15 dernières années, mon appui à ce projet n'a jamais faibli. Au contraire, il s'est renforcé. Au fil des ans, le sénateur MacEachen a continué d'appuyer le projet. Nous appuyons le projet parce qu'il constitue un autre débouché pour le charbon et une autre raison d'ouvrir la mine Donkin, où se trouve du charbon riche en soufre au toit et au plancher. Le projet de la Synfuels pourrait consommer 400 000 tonnes de ce charbon par année, ce qui, ajouté au charbon ne contenant que 1 p. 100 de soufre dans la tranche médiane de la couche, justifie amplement l'ouverture de la mine.

Il y a une dizaine d'années, je suis allé à Trenton, au New Jersey, avec HRI Technologies, Montreal Engineering et Kilborn, des entreprises algébriques qui appuyaient toutes fortement le Cap-Breton, la mine Donkin et le projet de la Synfuels. Ces entreprises ont analysé divers types de charbon provenant de diverses régions en Amérique du Nord et conclu que le charbon de la mine Donkin était le meilleur pour la liquéfaction.

Il ne fait aucun doute que le projet aurait dû aller de l'avant il y a des années, mais il y a toujours eu des bâtons dans les roues. J'ai toujours été d'avis que la bureaucratie ici à Ottawa est le grand responsable. On a mis des bâtons dans les roues parce qu'on était mal informé sur la rentabilité du projet. Je l'ai répété à maintes et maintes reprises, si le projet n'était pas rentable Alastair Gillespie et son groupe ne parviendraient pas à obtenir le financement qu'ils voulaient obtenir, parce que le montant exigé du gouvernement fédéral n'a pas été très élevé au fil des ans. Alastair peut peut-être donner son avis à ce sujet.

En 1991 ou en 1992, j'ai demandé aux fonctionnaires d'EMR quelle était leur objection. Ils ont répondu que la compagnie voulait trop d'argent. Quand ils ont découvert qu'elle n'en voulait pas autant, ils ont prétendu que lorsque le projet aurait démarré, les fonds auraient fini par manquer et que la société se serait empressée de demander l'aide du gouvernement. C'est ridicule. Les sources privées n'investiront pas au début si on leur dit que la société devra ensuite s'adresser au gouvernement pour obtenir du financement supplémentaire.

Vous vous souviendrez peut-être que ces gens ont reculé et admis que c'était peut-être vrai, mais qu'ils devaient examiner une autre proposition. Vous avez probablement fait cette autre proposition, mais nous n'avons jamais plus entendu parler des ministères.

Pourquoi les ministères se sont-ils opposés au projet dans les années 80 et 90?

M. Gillespie: J'ai donné quelques raisons il y a un moment, sénateur. Je vais parler un peu plus en détail du ministère de l'Énergie. Mes remarques se fondent en partie sur des hypothèses, mais aussi sur ma connaissance de l'industrie et sur des conversations que j'ai eues durant ces années.

The oil industry in Canada is looking for ways of increasing its marketing margins. That is a well-known public fact. To some extent, the oil industry helped to create the independents. The industry had surplus capacity. Their own marketing outlets were not sufficient to cover their production. They sold that surplus capacity to the independents. Then, a few years ago, they suddenly realized that they had been creating their own competition and wanted to start scaling down their surplus capacity. As a result, we have seen a number of reductions in refining activities in Canada and efforts to squeeze the independents out and raise marketing margins.

There is no question about that. Some of them can say with some degree of pride that they have in fact raised their marketing margins.

The oil industry, therefore, does not see this project in Nova Scotia as being particularly beneficial to them. For example, our partners in bringing the Point Tupper property back to life, in reactivating the marine oil terminal, were American oil companies. They were independents; not the majors. They had the independence, flexibility and financing power to join us. I do not think this was welcomed by the oil industry in Canada, certainly not by the majors in Canada.

To the extent that Natural Resources Canada takes advice from the majors, you can see that they have been influenced in their position that there is already sufficient refining capacity in Nova Scotia. That is a very short-sighted and unbelievable position to take, but that seems to be the policy.

Senator Stanbury: Mr. Gillespie, you may recall that many years ago you and I were trying to convince Canadians to do some exporting in various ways. I had the pleasure of leading one or two trade missions at your request. We got things started, which I think have developed very well. Canadians now generally know how important it is to be able to export their products.

Jean-Luc Pepin once said to me, "Canadians do not export; they allow others to import from them." It seems to me that that is what we are running into here. People have simply not understood the importance of exports to the well-being of their industry.

I assume that the sticking point that you are talking about is that Devco has been afraid that, if it lowers its price for you, another domestic industry, Nova Scotia Power, will demand that price too. They believed that that would ruin them; that they would lose either customers or great amounts of money.

We have been hearing yesterday and today about the reductions in the cost of production at the Devco mines. I think we have reached the point where it will be about \$55 per tonne. The unions project that it can go down to \$41 a tonne over the next three or four years. Will that get them into the international playing field?

Mr. Gillespie: I would say yes. In fact, we did our numbers on the basis of approximately \$50 a tonne Canadian. The international price delivered for coal was about \$40 U.S. when we were

L'industrie pétrolière canadienne cherche des façons d'accroître ses marges bénéficiaires. C'est un secret de polichinelle. Dans une certaine mesure, elle a contribué à la naissance des indépendants. Elle a eu une capacité excédentaire. Ses propres points de vente ne suffisaient pas pour écouler la production. Elle a vendu cette capacité excédentaire aux indépendants. Puis, il y a quelques années, elle s'est aperçue soudainement qu'elle avait créé sa propre concurrence et a voulu commencer à réduire sa capacité excédentaire. Nous avons donc observé des réductions du raffinage au Canada et des tentatives visant à éliminer les indépendants et à accroître les marges bénéficiaires.

Cela ne fait aucun doute. Certains d'entre eux peuvent affirmer avec une certaine fierté qu'ils ont effectivement accru leurs marges.

L'industrie pétrolière ne voit donc pas ce projet en Nouvelle-Écosse d'un très bon oeil. Ainsi, nos partenaires qui ont redonné vie aux installations de Point Tupper, en réactivant le terminal pétrolier maritime, étaient des pétrolières américaines; des sociétés indépendantes, pas de grandes pétrolières. Ils avaient l'indépendance, la souplesse et le pouvoir de financement nécessaires pour pouvoir se joindre à nous. Je ne pense pas que l'industrie pétrolière canadienne était bien contente, en tous cas, certainement pas les grandes pétrolières canadiennes.

Dans la mesure où Ressources naturelles Canada demande des conseils aux grandes sociétés pétrolières, on peut voir que la position du ministère qu'il existe déjà une capacité de raffinage suffisante en Nouvelle-Écosse été influencée. C'est une position à courte vue et incroyable, mais elle semble avoir été érigée en politique.

Le sénateur Stanbury: Monsieur Gillespie, vous vous souviendrez peut-être qu'il y a de nombreuses années, vous et moi avons tenté de convaincre les Canadiens d'exporter. J'ai eu le plaisir de diriger une ou deux missions commerciales, à votre demande. Nous avons déclenché le mouvement, qui a bien évolué, je crois. Les Canadiens savent désormais à quel point il importe de pouvoir exporter leurs produits.

Jean-Luc Pepin m'a dit un jour: «Les Canadiens n'exportent pas, ils laissent les étrangers importer des produits canadiens». Il me semble que c'est la même chose ici. Ils n'ont tout simplement pas compris l'importance des exportations pour le bien-être de leur industrie.

Je suppose que le hic, c'est que la Devco craint que si elle abaisse son prix pour vous, une autre industrie nationale, la Nova Scotia Power exigera le même prix. Elle a cru que vous pouviez la ruiner, qu'elle perdrait des clients ou de fortes sommes.

Nous avons entendu parler hier et aujourd'hui des baisses du coût de production dans les mines de la Devco. Je pense que le coût est descendu à environ 55 \$ la tonne. Le syndicat prévoit qu'il peut descendre à 41 \$ la tonne d'ici trois ou quatre ans. Ce coût leur permettra-t-il d'être compétitifs sur le marché international?

M. Gillespie: Je dirais que oui. D'ailleurs, nos calculs reposent sur environ 50 \$ CA la tonne. Le prix international du charbon livré était d'environ 40 \$ US lorsque nous avons fait nos derniers

doing our last set of numbers. Yes, I think that would be competitive. It would have helped a lot, had I received reassurances from the managers of Devco that they would have met that price.

Senator Stanbury: I can see that, when their cost was \$77 a tonne, they would have faced a great disaster, had they been required to sell at \$40 a tonne. It may just be that the increased volume that your project will provide will be enough to get their price down into the range that would be internationally competitive and, therefore, acceptable to Nova Scotia Power as well as to you. The added volume that you would require is quite substantial, as I recall.

Mr. Gillespie: It is, but you should realize that there is a second point. Devco has been selling nearly half of its output — not quite half, but a substantial part of its output — at international prices. My argument to them at that time was that they were already selling a large part of their output at international prices. Instead of selling to foreign buyers, why not just shave off 400,000 tonnes a year from those foreign buyers and transfer it to us? They said they would do that as long as we built our plant outside Canada.

Senator Stanbury: That is one of those mind blocks that I am talking about that we faced many years ago when we were trying to persuade people to export from Canada.

Mr. Gillespie: Yes.

Senator Stanbury: I am not sure how you get around it except to say that, as they see their costs coming closer to international prices, then they might understand that by adding your volume to their present output they should be able to become completely competitive internationally, which would be a great advantage to the people of Nova Scotia and would help their trade generally.

You should not give up hope, because there has been a very substantial change, from what we can gather, in the attitude of the municipality and in the attitude of the unions with respect to exports. As far as Devco is concerned, their exports have dropped to almost nothing, and that I cannot quite understand. They need the volume as long as they can get a reasonable price for their product. However, if that change of heart and change of attitude is going on in the community, then they are getting closer to the point where your project will make sense and where they can see how it will fit into the total export picture, which will substantially improve the economy of Cape Breton.

Mr. Gillespie: Senator Stanbury, I hope that will happen, but I am not sure I will live that long.

Senator Stanbury: Perhaps exposure to these thoughts may help a little.

Senator Buchanan: Cape Breton keeps you young.

The Chairman: Just to be clear, what you are saying is that, if Cape Breton were an independent country, you would have no problem going ahead with this particular project. I would not recommend that of course. What I might suggest is that, if Cape

calculs. Oui, je pense que ce serait concurrentiel. Il aurait été très utile que les dirigeants de la Devco m'assurent qu'ils allaient atteindre ce prix.

Le sénateur Stanbury: Je peux voir que lorsque leur coût était de 77 \$ la tonne, ils se seraient dirigés tout droit vers la catastrophe s'ils avaient dû vendre leur produit à 40 \$ la tonne. Le volume accru que représente votre projet suffira peut-être pour abaisser leur prix au niveau qui serait compétitif à l'échelle internationale et donc acceptable pour la Nova Scotia Power et pour vous. Le volume supplémentaire dont vous auriez besoin est assez important, si je me souviens bien.

M. Gillespie: Oui, mais vous devez être conscient qu'un autre facteur entre en jeu. La Devco vend près de la moitié de sa production — pas tout à fait la moitié, mais une portion importante de sa production — au prix international. Je leur ai fait valoir qu'ils vendaient déjà une grande partie de leur production au prix international. Au lieu de vendre à des étrangers, pourquoi ne pas réduire tout simplement de 400 000 tonnes par année les ventes à ces clients et nous les vendre à nous? Ils ont répondu qu'ils le feraient si nous construisions notre usine à l'étranger.

Le sénateur Stanbury: C'est l'une des oeillères dont je parlais et que nous avons dû combattre il y a de nombreuses années pour essayer de persuader les Canadiens d'exporter à l'étranger.

M. Gillespie: Oui.

Le sénateur Stanbury: Je ne sais pas trop comment vous pouvez vous en sortir sauf que, s'ils voient leurs coûts s'approcher du prix international, ils comprendront peut-être qu'en ajoutant votre volume à leur production actuelle, ils devraient pouvoir devenir tout à fait concurrentiels sur les marchés internationaux, ce qui serait très avantageux pour la population de la Nouvelle-Écosse et aiderait le commerce en général.

Vous ne devriez pas abandonner tout espoir, parce qu'il y a eu un changement très important, d'après ce que nous pouvons comprendre, dans l'attitude de la municipalité et dans l'attitude des syndicats, en ce qui concerne les exportations. Quant à la Devco, ses exportations sont descendues presque à zéro et je ne comprends pas très bien pourquoi. Ils ont besoin du volume tant qu'ils peuvent obtenir un prix raisonnable pour leur produit. Mais si un changement d'attitude est en cours dans la collectivité, le jour approche où votre projet sera un pas logique et où ils pourront voir où ils se situent dans le grand tableau des exportations, ce qui améliorera nettement l'économie du Cap-Breton.

M. Gillespie: Sénateur Stanbury, j'espère que vos souhaits se réaliseront, mais je ne suis pas certain de vivre assez longtemps pour le voir.

Le sénateur Stanbury: Répandre ces idées pourrait peut-être aider un peu.

Le sénateur Buchanan: Le Cap-Breton garde jeune.

Le président: Pour que ce soit clair, vous affirmez que si le Cap-Breton était un pays indépendant, vous n'auriez pas de difficulté à faire avancer votre projet. Je ne recommanderais pas cette solution, c'est évident. Mais si le Cap-Breton voulait se

Breton wanted to join Newfoundland, we could have an Icelandic economy.

Senator Graham: Welcome, Mr. Gillespie. I am at both an advantage and a disadvantage here this evening — a disadvantage, because I was not here to hear your presentation and the line of questioning that followed, but a distinct advantage, because I know you very well and have known you for a long time. I have participated on many occasions in your Herculean efforts to bring Scotia Synfuels to fruition. I recall one rainy afternoon on a weekend in Sydney when we held a huge rally in the school building in Sydney in support of your efforts. It was raining so heavily that you entered with your gum boots on, which is quite appropriate when we are talking about the product you are attempting to produce.

As I say, however, I am at a disadvantage in that I did not hear your presentation and the line of questioning that followed. Having said that, I know quite a bit about the project and your efforts. I will simply read the transcript with great interest and say that I hope things change for the better. We will follow the progress of your efforts with great interest and I hope, where appropriate, with every support we can give.

Senator Landry: I had intended to ask several questions about absenteeism, but the union representatives have answered most of them. My only comment is in relation to Senator MacDonald's suggestion that there be a competent board of directors. I think there would definitely have to be a competent board of directors, but the government should have representation on the board. After all, if the government puts money into Devco, it does not want to lose all control and influence.

Senator Ghitler: The Standing Senate Committee on Energy, the Environment and Natural Resources issued a report in June of 1992, and I suppose that what has occurred since that date is somewhat bittersweet from your point of view. I would suggest, however, that the market conditions may be somewhat better for you today with respect to proving your point, with the price of crude being what it is, the Canadian market being what it is, and with the buoyancy in the oil and gas industry. Those are positives, I take it.

Have you re-examined your position since your submissions to the Senate committee to determine whether it has improved since then?

Mr. Gillespie: I think it is fair to say in terms of the market that every year that goes by makes the project and the viability of the project more positive. As you indicated, crude oil prices have firmed in the last little while. I do not think many people would suggest that coal prices will increase faster than oil prices. I think the long-term forecast will be for a widening differential in favour of oil, all of which favours a project of this kind, where the basic raw material is coal.

Let me just put this in some kind of context for you. The normal oil refinery operates on a margin of about \$3.50 a barrel. It is OPEC-priced crude oil. Let us say that today it is around \$20. It may be a little more. OPEC will sell its products — gasoline,

joindre à Terre-Neuve, nous pourrions avoir une économie islandaise.

Le sénateur Graham: Bienvenue, monsieur Gillespie. Je suis avantagé et désavantagé ce soir — désavantagé parce que je n'ai pas entendu votre exposé et les questions qui ont suivi, mais nettement avantagé parce que je vous connais très bien, et ce, depuis des années. J'ai participé à maintes reprises à vos efforts herculéens pour que le projet de la Synfuels se concrétise. Je me souviens d'un après-midi pluvieux à Sydney où il y avait un grand rassemblement à l'école pour appuyer vos efforts. Il pleuvait si fort que vous aviez chaussé vos bottes de caoutchouc, ce qui est normal, étant donné le genre de produit que vous essayez de fabriquer.

Je le répète, cependant, je suis désavantagé parce que je n'ai pas entendu votre déclaration et les questions qui ont suivi. Cela dit, je connais assez bien le projet et vos efforts. Je vais simplement lire le compte rendu avec beaucoup d'intérêt. J'espère que tout tournera pour le mieux. Nous suivrons les progrès de vos efforts avec grand intérêt et vous donnerons, je l'espère, tout le soutien possible.

Le sénateur Landry: Je voulais poser plusieurs questions au sujet de l'absentéisme, mais les représentants syndicaux ont répondu à la plupart d'entre elles. Ma seule remarque se rapporte à la suggestion du sénateur MacDonald de mettre en place un conseil d'administration compétent. Je pense qu'il faut absolument un conseil d'administration compétent mais que le gouvernement devrait y être représenté. Après tout, si le gouvernement investit dans la Devco, il ne veut pas perdre tout contrôle et toute influence.

Le sénateur Ghitler: Le comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles a publié un rapport en juin 1992 et je suppose que ce qui s'est produit par la suite vous a laissé un goût amer. Je pense toutefois que la conjoncture du marché actuellement confirme peut-être davantage le bien-fondé de votre raisonnement, le prix du pétrole brut étant ce qu'il est, le marché canadien étant ce qu'il est et l'industrie du pétrole et du gaz étant en bonne santé. Ce sont des facteurs positifs, je suppose.

Avez-vous réexaminé votre position depuis votre témoignage au comité sénatorial pour déterminer si la situation s'est améliorée depuis?

M. Gillespie: Je pense qu'il est juste d'affirmer à propos du marché que chaque année qui s'écoule rend le projet et sa viabilité plus positifs. Comme vous l'avez indiqué, les prix du pétrole brut se sont raffermis ces derniers temps. Je ne crois pas que bien des gens pourraient soutenir que les prix du charbon augmenteront plus vite que ceux du pétrole. Je pense qu'à long terme, il y aura un élargissement de l'écart en faveur du pétrole, ce qui favorise des projets comme le nôtre, dont la matière première est le charbon.

Permettez-moi seulement de vous décrire un peu le contexte. Une raffinerie de pétrole ordinaire réalise une marge bénéficiaire d'environ 3,50 \$ le baril. Il s'agit du prix du pétrole brut de l'OPEP. Supposons que ce prix soit actuellement de 20 \$. Il est

diesel and heating oils — at about \$23.50. That is about what the market is now. The margin can sometimes be \$4, but \$3.50 is a good average.

Our feedstock costs, however, are less than \$10 a barrel. This is the really significant change that we have offered in the way of an opportunity. If you take coal at the international price of \$40 a tonne and you get five barrels, the coal component is \$8 a barrel. If you use a heavy oil that cannot be refined, and that is the heavy oil that we have used from Venezuela, and you price it at \$10, you have a feed-stock cost, when you weight those two inputs, of less than \$10 U.S. a barrel. That means that you have an extra margin of at least \$10 a barrel. You pick up the same refinery margin that a regular refinery gets, \$3.50, plus the extra \$10. That is why you can consider a capital-intensive project of this kind as being viable. Certainly, it is capital intensive, but because the margin is so much greater, it is viable.

Senator Ghitter: I take it you would argue that the viability in the case you have just stated would be better than the viability of a Syncrude or a Suncorp on those numbers.

Mr. Gillespie: No comparison with some of those things. The Husky Oil upgrader is a very good example. Its margins are a fraction of the kind of margins that I am talking about.

Senator Ghitter: Is your proposal alive? Where is it right now?

Mr. Gillespie: I feel a little like a pilot of an airplane that has been on a long journey and is coming in to land and he has just received a message from the control tower to go into a holding pattern. I have received a number of messages which have put me into that holding pattern. I am not sure whether I am going to come in to land or not.

Senator Ghitter: Are you running out of gas?

Mr. Gillespie: Yes, I am running out of gas. I am getting older by the day.

The Chairman: It is not obvious.

Mr. Gillespie: We had been trying to "make a landing" on a refinery at Dartmouth, the Eastern Passage refinery; we had been trying to purchase it when Ultramar had offered it for sale. It would have been a superb location for us, because it was an operating refinery and therefore would have saved us a significant amount of capital money, because we could have built a synthetic fuels unit right alongside of it and integrated them. We were not successful there. We got shot down by the federal budget of 1994 on investment tax credits, which made the Point Tupper investment much less interesting.

The Dartmouth project looked attractive. We have tried that one; we have not clicked there. We are now looking at certain locations outside the province of Nova Scotia. I cannot say more than that at the moment.

Senator Ghitter: I take it your file basically is not an active one here in Ottawa in front of the department.

peut-être un peu plus élevé. L'OPEP vendra ses produits — essence, diesel et mazout — à environ 23,50 \$. C'est à peu près le prix du marché actuellement. La marge atteint parfois 4 \$, mais 3,50 \$ est une bonne moyenne.

Mais le coût de notre matière première est inférieur à 10 \$ le baril. C'est le changement vraiment important qui nous a donné un avantage. Si l'on prend du charbon au prix international de 40 \$ la tonne et qu'on obtient cinq barils de pétrole, la portion que représente le charbon est 8 \$ le baril. Si l'on prend du pétrole lourd qui ne peut pas être raffiné, et c'est le type de pétrole lourd que nous avons importé du Venezuela, et qui coûte 10 \$ le baril, on a un coût de moins de 10 \$ US le baril pour les deux intrants. Cela veut dire qu'il reste une marge d'au moins 10 \$ le baril. On se donne la même marge bénéficiaire de 3,50 \$ qu'obtient une raffinerie ordinaire, plus l'autre 10 \$. Voilà pourquoi on peut considérer rentable un projet capitalistique de cette nature. Il faut beaucoup de capital, c'est certain, mais parce que la marge est très élevée, le projet devient rentable.

Le sénateur Ghitter: Je suppose que vous soutiendrez que la viabilité dans l'exemple que vous venez de donner serait plus grande que celle de Syncrude ou de Suncorp, compte tenu de ces chiffres.

M. Gillespie: Il n'y a pas de comparaison. L'usine de valorisation de Husky Oil en est un très bon exemple. Ses marges sont une fraction de celles que je viens de vous exposer.

Le sénateur Ghitter: Votre proposition est-elle encore en vie? Où en est-elle actuellement?

M. Gillespie: Je me sens comme un pilote d'avion qui a fait un long vol et qui est sur le point d'atterrir. La tour de contrôle vient de m'ordonner de me mettre en circuit d'attente. J'ai reçu plusieurs messages qui m'ont mis sur ce circuit d'attente. Je ne suis pas certain de pouvoir atterrir.

Le sénateur Ghitter: Vous craignez une panne de carburant?

M. Gillespie: Oui, je manque de souffle. Je ne rajeunis pas.

Le président: Ce n'est pas évident.

M. Gillespie: Nous avons essayé d'effectuer un atterrissage et d'acheter une raffinerie de Dartmouth, la raffinerie du passage de l'est. Nous avons essayé de l'acheter lorsqu'Ultramar l'a mise en vente. L'endroit aurait été idéal pour nous, parce que c'était une raffinerie en exploitation. Cela nous aurait permis de réduire considérablement les dépenses en immobilisations parce que nous aurions pu bâtir une usine de combustibles synthétiques juste à côté et intégrer les deux. Nous n'avons pas réussi. Nous en avons été empêchés par les dispositions du budget fédéral de 1994 sur les crédits d'impôt à l'investissement, qui ont rendu un investissement dans Point Tupper moins intéressant.

Le projet de Dartmouth avait l'air intéressant. Nous avons essayé mais n'avons pas réussi. Nous examinons maintenant d'autres endroits à l'extérieur de la Nouvelle-Écosse. Je ne peux pas en dire plus pour le moment.

Le sénateur Ghitter: Je suppose que votre dossier n'est pas actif au ministère à Ottawa.

Mr. Gillespie: Well, it is in one sense, in that we are seeking clarification of government policy. I was with the Department of Industry this morning on just that particular point.

Senator Ghitler: I mentioned the bittersweet aspect. Is the bittersweet part your \$260 million interest-free loan? Is that still part of your process?

Mr. Gillespie: That died years ago.

Senator Ghitler: It was referred to in this report.

Mr. Gillespie: We have done none of our work based on any kind of government grants, for example. What we did do is work on investment tax credits which required us to raise all the money, spend it, and get the plant operating before we could access any of those credits, but all of that was killed, effectively, in the 1994 budget.

Senator Buchanan: I want to make a comment on what Mr. Gillespie just said. The interesting thing about the project, as he just said, is that the Synfuels group were prepared to go out and raise the money in the world investment community. As they say in Cape Breton, if you are going to make any money, you have to have the plant to make the money. If there is no plant, there is no money and there are no taxes. That is a difficult point to get across here in Ottawa.

They were prepared to build the plant, put the money in, and then look for the investment tax credit. If there is no plant there, the government is not going to get any taxes anyway. If the plant is there, they may not get any taxes for a while, but they will eventually.

So this would be a win-win situation for the federal government. It would not cost them much money to do the project, because there would be private money, and it would use 400,000 tonnes of coal in Cape Breton, which at the present time could be higher sulphur than the Power Corporation requires, because we signed environmental agreements through the 1980s that require the corporation to use lower sulphur coal. So the use of higher sulphur coal would be a big plus to Devco. I cannot understand it. It is a win-win situation.

Senator Stanbury: There is a mind block.

Senator Buchanan: Yes, there is a mind block, and there has been for many years in the bureaucracy here in Ottawa. I recall that in the 1980s we sent people up here to talk to them; we sent our Minister of Mines and our Minister of Development — even I came up here to talk to them — and they all said that the project was not feasible. Even when we proved to them the project was feasible, they still had this mindset against it. I guess they still do, Mr. Gillespie.

Mr. Gillespie: As I mentioned in my opening remarks, the impression I got from the Department of Industry was that Cape Breton had had more than its share of white elephants and they were concerned over two aspects: first, that we might become a white elephant, I suppose; and, second, that, although we were going to be raising the money ourselves, once it was there —

M. Gillespie: Il l'est en un sens, parce que nous essayons de faire clarifier la politique du gouvernement. Je me suis rendu au ministère de l'Industrie ce matin justement pour en discuter.

Le sénateur Ghitler: J'ai parlé d'un goût amer. Vous a-t-il été laissé par votre prêt de 260 millions de dollars sans intérêt? Cela fait-il partie du processus.

M. Gillespie: C'est tombé à l'eau il y a des années.

Le sénateur Ghitler: Il en est question dans ce rapport.

M. Gillespie: Nous n'avons jamais effectué nos travaux grâce à des subventions gouvernementales, par exemple. Nous nous sommes penchés sur les crédits d'impôt à l'investissement qui nous obligeaient à trouver tout le financement par nos propres moyens, dépenser ces fonds et faire démarrer l'usine avant d'y avoir droit, mais tout est tombé à l'eau à cause du budget de 1994.

Le sénateur Buchanan: Je veux revenir sur une remarque de M. Gillespie. Ce qui est intéressant à propos du projet, comme il l'a déclaré, c'est que le groupe Synfuels était disposé à trouver le financement dans le milieu financier. Comme on dit au Cap-Breton, si vous voulez faire de l'argent, il faut avoir l'usine pour en faire. Sans usine, il n'y a pas d'argent et pas d'impôt. C'est un raisonnement difficile à faire accepter ici à Ottawa.

Ils étaient prêts à construire l'usine, à y investir, puis à demander un crédit d'impôt. S'il n'y a pas d'usine, le gouvernement ne percevra aucun impôt, de toutes façons. Si l'usine existe, il n'en percevra peut-être pas pendant un certain temps, mais il finira par en percevoir.

Le gouvernement fédéral gagnerait donc sur tous les plans. Le projet ne lui coûterait pas très cher, parce que le financement viendrait du secteur privé, et on utiliserait 400 000 tonnes de charbon du Cap-Breton qui, pour le moment contient trop de soufre pour les besoins de la Power Corporation, parce que nous avons signé dans les années 80 des ententes environnementales qui obligent la société à utiliser du charbon pauvre en soufre. Alors la vente du charbon riche en soufre serait très avantageuse pour la Devco. Je ne peux pas comprendre. Le gouvernement gagnerait sur tous les plans.

Le sénateur Stanbury: Ils ont des oeillères.

Le sénateur Buchanan: Oui, ils ont des oeillères et depuis longtemps chez les bureaucrates à Ottawa. Je me souviens, dans les années 80, nous avons envoyé des représentants ici pour leur parler; nous avons envoyé notre ministre des Mines et notre ministre du Développement — je suis même venu en personne — et ils ont tous déclaré que le projet n'était pas faisable. Même lorsque nous leur avons prouvé le contraire, ils étaient encore contre. Je suppose qu'ils le sont encore, monsieur Gillespie.

M. Gillespie: Comme je l'ai indiqué dans ma déclaration, l'impression que m'a donnée le ministère de l'Industrie est que le Cap-Breton avait eu plus que sa part d'éléphants blancs et qu'ils craignaient deux choses: premièrement, que nous devenions un éléphant blanc, je suppose; et deuxièmement, que, même si nous réussissions à trouver le financement par nous-mêmes, une fois en place...

Senator Buchanan: You would have to carry the white elephant, not them.

Mr. Gillespie: Well, their concern might have been that once it was there, there would be pressure on the government to keep it going. I do not know whether that was in their minds, but one thing that I think was in their minds was that, if they supported this, it would be another reason to keep Devco going, and I think there were a lot of people in the bureaucracy, quite frankly, who were not all that interested in seeing Devco kept going.

Senator Buchanan: Now you have it!

Senator Graham: Could I ask a supplementary? I apologize for being late but my duties as House Leader, since we sat quite late this afternoon, required me to be there. I apologize to the United Mine Workers and the other unions who were here. I had hoped to be here but my responsibilities would not allow me to be here, and my colleagues opposite would understand why.

I am wondering, Mr. Gillespie, about the supply of coal. Senator Buchanan has said you would use 400,000 tonnes, and I agree with what he has said, because, as I understand the proposition, when you began years ago and there was the Cape Breton tax credit, you would raise the money and finance the company and it would be up and producing before any kind of tax credit would kick in. This is what you were saying to Senator Buchanan. That was my understanding. You had undertaken to raise all the finances yourself and what you were looking for essentially was the tax credit.

There were two other elements, if I remember correctly. One was money for a further feasibility study that was required, and perhaps you could elaborate on that. The other was the cost of getting the coal that you would require, the 400,000 tonnes. As I understand it, the source would be Donkin. Was that a stumbling block in terms of the cost of opening the mine at Donkin? There are really two questions there.

Senator Buchanan: It would not necessarily be Donkin, but it certainly would be Donkin coal.

The Chairman: The question was addressed to Mr. Gillespie.

Mr. Gillespie: The first question was?

Senator Graham: The first question was: Was there a request for money to finance a further feasibility study?

Mr. Gillespie: Yes. That is quite correct.

Senator Graham: How much money would that have involved? The second question is: Were the authorities, the federal authorities, using what they might term as the prohibitive costs of opening a Donkin mine to supply you with the necessary coal product?

Mr. Gillespie: Let me deal with your second question first, senator. At no time did I say it was essential from the point of view of the Synfuels project that Donkin be opened. I felt that was a Devco decision. How Devco supplied us and where they supplied us was Devco's business. We had tested these various

Le sénateur Buchanan: Vous auriez dû faire vivre l'éléphant blanc, pas eux.

M. Gillespie: Ils craignaient peut-être qu'une fois les installations en place, des pressions se seraient exercées sur le gouvernement pour qu'il continue de les faire fonctionner. Je ne sais pas s'ils ont raisonné ainsi, mais je sais qu'ils ont cru que s'ils appuyaient notre projet, ce serait une autre raison de continuer d'appuyer la Devco et je pense que bien des bureaucrates, pour être franc, n'étaient pas du tout intéressés à ce que la Devco survive.

Le sénateur Buchanan: Vous avez mis le doigt sur le bobo!

Le sénateur Graham: Puis-je poser une question supplémentaire? Je suis désolé d'être arrivé en retard mais mes fonctions de leader à la chambre m'ont retenu là-bas, puisque nous avons siégé tard cet après-midi. Je suis désolé pour la United Mine Workers et les autres syndicats qui sont venus témoigner. J'espérais pouvoir venir mais mes responsabilités m'en ont empêché et mes collègues d'en face comprendront pourquoi.

Je m'interroge, monsieur Gillespie, au sujet de l'approvisionnement en charbon. Le sénateur Buchanan a déclaré que vous en utiliseriez 400 000 tonnes et je suis d'accord avec lui, parce que, si je comprends bien la proposition, lorsque vous avez commencé il y a des années et qu'il y avait un crédit d'impôt pour l'investissement au Cap-Breton, vous auriez trouvé le financement, financé l'entreprise et fait démarrer l'usine avant que le crédit ne s'applique. C'est ce que vous avez déclaré au sénateur Buchanan. C'est ce que j'ai compris. Vous avez commencé à trouver le financement par vous-mêmes et ce que vous demandiez, au fond, c'était le crédit d'impôt.

Il y avait deux autres facteurs, si je me souviens bien. Vous demandiez des fonds pour réaliser une autre étude de faisabilité qui s'imposait, et vous pourriez peut-être donner des précisions à ce sujet. L'autre facteur était le prix à payer pour obtenir les 400 000 tonnes dont vous aviez besoin. Si je comprends bien, la source serait la mine Donkin. Le coût de l'ouverture de la mine Donkin a-t-il été une pierre d'achoppement? Il y a deux questions.

Le sénateur Buchanan: Pas nécessairement le coût de la mine Donkin, mais le coût du charbon de la mine Donkin.

Le président: La question s'adressait à M. Gillespie.

M. Gillespie: Quelle était la première question?

Le sénateur Graham: A-t-on demandé des fonds pour financer une autre étude de faisabilité?

M. Gillespie: Oui. C'est exact.

Le sénateur Graham: Combien aurait-il fallu? La deuxième question est la suivante: les autorités fédérales ont-elles invoqué l'argument du coût prohibitif, comme elles l'auraient qualifié, de l'ouverture de la mine Donkin pour vous approvisionner en charbon?

M. Gillespie: Je répondrai d'abord à votre deuxième question, sénateur. Je n'ai jamais déclaré qu'il était essentiel, du point de vue du projet de la Synfuels, que la mine Donkin soit ouverte. J'ai cru que cette décision revenait à la Devco. Comment la Devco nous aurait approvisionné et d'où serait venu le charbon

coals and they were all suitable. As far as I know, Donkin was never an issue.

In 1992, the federal government entered into an agreement with the Province of Nova Scotia and Scotia Synfuels to participate in the final preconstruction, engineering and feasibility work, which was about a \$15 million Canadian program. It was on a one-third, one-third, one-third sharing basis. The province went in for one-third. The federal government promised one-third. Scotia Synfuels was in for one-third. This was the highest risk money we needed, because, at the end of it, there might not be a project. It was accepted on that basis.

We waited for one year. The premier of Nova Scotia, Mr. Cameron, came to me and said, "We have waited long enough. Are you prepared to go ahead with the first phase on a 50-50 basis without the federal government?" The first phase amounted to about \$1.5 million. I said, "Yes, I am, on the understanding that the province will be in for the balance of the work with the federal government if it is successful."

The federal government of the day never did come through. We did that work with the province of Nova Scotia. It was highly successful with the Venezuelan Boscan crude.

That is a rather long answer to your question, senator, about there being a request. When the new government came in, we renewed the request. At that time, though, the new government had decided on significant cost-cutting programs. They were not prepared to honour the undelivered commitment of the previous government.

The Chairman: Mr. Gillespie, thank you very much for being with us and for sharing with us what is an interesting but very frustrating idea and project. No doubt, we will hear more about it. We will certainly consider it seriously. We will be reporting on it.

Mr. Gillespie: Thank you very much for your interest, Mr. Chairman. It is very much appreciated. I am sure the record will help to inform and, perhaps, even to educate.

The Chairman: We will be sending a copy of the record to the Department of Natural Resources.

The committee adjourned.

n'intéressait que la Devco. Nous avons soumis les divers charbons à des essais et ils convenaient tous. En ce qui me concerne, la mine Donkin n'a jamais été un problème.

En 1992, le gouvernement fédéral a conclu une entente avec la province de la Nouvelle-Écosse et avec la Scotia Synfuels pour participer aux derniers travaux de préconstruction, de génie et de faisabilité, ce qui représentait un programme d'environ 15 millions de dollars. Les coûts étaient partagés en trois parts égales. La province versait un tiers du montant. Le gouvernement fédéral en promettait un tiers. La Scotia Synfuels fournissait l'autre tiers. C'était le financement le plus risqué dont nous avions besoin, parce que nous ne savions pas s'il y aurait un projet, au bout du compte. L'entente a été conclue sur cette base.

Nous avons attendu un an. Le premier ministre de la Nouvelle-Écosse, M. Cameron, est venu me voir et m'a dit : «Vous avez assez attendu. Êtes-vous prêts à faire démarrer la première phase en partageant les frais en deux, sans la participation du gouvernement fédéral?» La première phase représentait une dépense d'environ 1,5 million de dollars. Je lui ai répondu : «Oui, à condition que la province s'engage avec le gouvernement fédéral pour le reste des travaux, si les résultats sont positifs.»

Le gouvernement fédéral n'a jamais tenu sa promesse. Nous avons effectué ces travaux avec la province de la Nouvelle-Écosse. Nous avons remporté des succès en utilisant le pétrole brut vénézuélien Boscan.

C'est une assez longue réponse à votre question, sénateur. Lorsque le nouveau gouvernement a pris le pouvoir, nous avons réitéré la demande. Mais le nouveau gouvernement a décidé à ce moment-là de s'engager dans un grand programme de compressions des dépenses. Il n'était pas prêt à tenir la promesse du gouvernement précédent.

Le président: Monsieur Gillespie, merci beaucoup d'être venu nous voir et de nous avoir parlé d'une idée et d'un projet intéressant mais très frustrant. Il ne fait aucun doute que nous en entendrons encore parler. Nous le considérerons très sérieusement, c'est certain. Nous ferons rapport à ce sujet.

M. Gillespie: Merci beaucoup de votre intérêt, monsieur le président. Je l'apprécie beaucoup. Je suis certain que le compte rendu contribuera à informer les gens, peut-être même à les sensibiliser.

Le président: Nous en enverrons un exemplaire au ministère des Ressources naturelles.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

Tom Kent, Former Chairman of the Cape Breton Development Corporation:

From the Cape Breton Regional Municipality:

John Coady, Mayor;

Steve Farrell, S. Farrell and Associates.

From the United Mine Workers of America:

Steve Drake, President, District 26;

John McLeod, International Board Member.

From the Canadian Union of Public Employees:

Fraser Morrison, President, C.U.P.E. Nova Scotia;

Michael Baker, President, Local 2046;

Brian Kane, Treasurer, Local 2046;

Kevin MacNeil, National Representative;

Bonnie Ferguson, Research Officer.

From the Canadian Auto Workers:

Lynn Pollock, National Representative;

Bob Gillis, Vice-President, Local 4504.

From Scotia Synfuels Ltd.:

Alastair Gillespie, P.C., President.

Tom Kent, ancien président de la Société de développement du Cap-Breton:

De la municipalité régionale du Cap-Breton:

John Coady, maire;

Steve Farrell, S. Farrell and Associates.

De la United Mine Workers of America:

Steve Drake, président, district 26;

John McLeod, administrateur international.

Du Syndicat canadien de la fonction publique:

Fraser Morrison, président, S.C.F.P. Nouvelle-Écosse;

Michael Baker, président, section locale 2046;

Brian Kane, trésorier, section locale 2046;

Kevin MacNeil, représentant national;

Bonnie Ferguson, agente de recherche.

Du Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile:

Lynn Pollock, représentante nationale;

Bob Gillie, vice-président, section locale 4504.

De la Scotia Synfuels Ltd.:

Alastair Gillespie, c.p., président.



Second Session
Thirty-fifth Parliament, 1996

Deuxième session de la
trente-cinquième législature, 1996

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Special
Senate Committee on the*

*Délibérations du comité
sénatorial spécial sur la*

Cape Breton Development Corporation

Société de développement du Cap-Breton

Chair:
The Honourable WILLIAM ROMPKEY

Président:
L'honorable WILLIAM ROMPKEY

Monday, June 3, 1996

Le lundi 3 juin 1996

Issue No. 3

Fascicule n° 3

Third Proceedings on:
Study of the Annual Report
and the Corporate Plan of the
Cape Breton Development Corporation

Troisième fascicule concernant:
Examen du rapport annuel
et du plan d'entreprise de la
Société de développement du Cap-Breton

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS:
(Voir à l'endos)

THE SPECIAL SENATE COMMITTEE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

The Honourable William Rompkey, P.C., *Chair*

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Anderson

Buchanan

De Bané, P.C.

* Fairbairn, P.C. (or Graham)

Ghitter

Gigantès

Landry

* Lynch-Staunton

(or Berntson)

MacDonald (*Halifax*)

Macdonald (*Cape Breton*)

MacEachen, P.C.

Stanbury

* *Ex Officio Members*

(Quorum 3)

LE COMITÉ SÉNATORIAL SPÉCIAL SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

Président: L'honorable William Rompkey, c.p.

Vice-président: L'honorable Lowell Murray, c.p.

et

Les honorables sénateurs:

Anderson

Buchanan

De Bané, c.p.

* Fairbairn, c.p. (ou Graham)

Ghitter

Gigantès

Landry

* Lynch-Staunton

(ou Berntson)

MacDonald (*Halifax*)

Macdonald (*Cap-Breton*)

MacEachen, c.p.

Stanbury

* *Membres d'office*

(Quorum 3)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Monday, June 3, 1996

MORNING MEETING

(6)

English]

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 11:01 a.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Anderson, Buchanan, MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (6)

In attendance: Wolfgang Koerner, Research Officer, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

WITNESSES:

From the Office of the Auditor General:

John O'Brien, Principal, Audit Operations;

Bill Radburn, Assistant Auditor General, Audit Operation.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The witnesses made a statement and answered questions.

It was agreed, — That the membership profile, committee(s) and role of the Board of the Cape Breton Development Corporation be obtained.

At 12:40 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Monday, June 3, 1996

AFTERNOON MEETING

(7)

English]

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 2:00 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Anderson, Buchanan, MacDonald, MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (7)

In attendance: Sandra Harder and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le lundi 3 juin 1996

SÉANCE DU MATIN

(6)

[Traduction]

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui à 11 h 01 sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Buchanan, MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (6)

Également présents: Wolfgang Koerner, attaché de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; Michel Patrice, greffier législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

TÉMOINS:

Du Bureau du vérificateur général:

John O'Brien, directeur principal, Opérations de vérification;

Bill Radburn, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification;

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 25 avril 1996, le comité reprend son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Les témoins font une déclaration puis répondent aux questions.

Il est convenu — QUE le comité obtienne le profil des membres, le(s) comité(s) et le rôle du conseil d'administration de la Société de développement du Cap-Breton.

À 12 h 40, le comité s'ajourne.

ATTESTÉ:

OTTAWA, le lundi 3 juin 1996

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

(7)

[Traduction]

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui à 14 h 00 sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Buchanan, MacDonald, MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (7)

Également présents: Sandra Harder et Wolfgang Koerner, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; Michel Patrice, greffier législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

WITNESSES:

From the Progressive Conservative Party of Nova Scotia:

Alfie MacLeod, MLA, Cape Breton West.

From the New Democratic Party of Nova Scotia:

Robert Chisholm, MLA, Leader.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The witnesses from the Progressive Conservative Party of Nova Scotia made a statement and answered questions.

The witnesses from the New Democratic Party of Nova Scotia made a statement and answered questions.

It was agreed, — That the Corporate Plan (1996-2001) of the Cape Breton Development Corporation be obtained.

At 3:35 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

TÉMOINS:

Du Parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse:

Alfie MacLeod, député provincial, Cape Breton West.

Du Nouveau Parti démocratique de la Nouvelle-Écosse:

Robert Chisholm, député provincial, chef de parti.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 25 avril 1996, le comité reprend son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Le témoin du Parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse fait une déclaration puis répond aux questions.

Le témoin du Nouveau Parti démocratique de la Nouvelle-Écosse fait une déclaration puis répond aux questions.

Il est convenu — QUE le comité obtienne le plan d'entreprise (1996-2001) de la Société de développement du Cap-Breton.

À 15 h 35, le comité s'ajourne.

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Timothy Ross Wilson

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Monday, June 3, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day, at 11:00 a.m., to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (*Chairman*) in the Chair.

English

The Chairman: Honourable senators, I call the meeting to order. I welcome two witnesses from the Office of the Auditor General: Mr. Bill Radburn, the Assistant Auditor General, Audit Operation; and Mr. John O'Brien, Principal, Audit Operation.

Gentlemen, welcome to our committee.

We have received a note from the Cape Breton Development Corporation:

As per our discussion, I am forwarding to your attention the following documents:

1. The Special Examination Report dated August 28, 1992...
2. The Draft Interim Financial Statements dated October 31, 1995...

We have both of those. Members of the committee have received them and are in the process of making themselves familiar with them. We would appreciate this morning if you could give us, jointly or separately, a report on your observations with respect to the report. Then we will get into some questions.

Please proceed.

Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General, Audit Operation, Office of the Auditor General: Mr. Chairman, we received your invitation late on Friday. We were both out of town. There was not enough time to prepare and distribute copies of an opening statement. However, I do have a few comments, with your permission, to outline our audit responsibilities.

The Office of the Auditor General became the auditor of the corporation beginning with the fiscal year ending March 31, 1989.

The audit work we carry out in Crown corporations is governed by the provisions of the Financial Administration Act, rather than the Auditor General Act. The Financial Administration Act calls for an annual audit, as well as a periodic special examination. I would like to briefly outline what is encompassed by both of these types of audit.

First, the annual audit. It is very similar to a traditional audit of the financial statements of a corporation in the private sector, but is broader in its scope and reporting. It consists of three elements: first, an opinion on the fair presentation of the corporation's financial statements; second, an opinion on specified authorities;

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le lundi 3 juin 1996

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 11 heures, pour poursuivre son étude du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton, ainsi que des questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.

[Traduction]

Le président: Honorables sénateurs, je déclare la séance ouverte. J'accueille deux témoins du Bureau du vérificateur général: M. Bill Radburn, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification, et M. John O'Brien, directeur principal, Opérations de vérification.

Bienvenue, messieurs.

Nous avons reçu un mot de la Société de développement du Cap-Breton:

Comme suite à nos entretiens, je vous fais parvenir les documents suivants:

1. Rapport d'examen spécial du 28 août 1992...
2. Ébauche des états financiers provisoires du 31 octobre 1995...

Nous avons bien ces deux documents. Les membres du comité les ont reçus et sont en train de les découvrir. Nous apprécions, ce matin, que vous nous fassiez part de vos observations relativement à ce rapport, que ce soit à titre personnel ou en vos deux noms. Nous passerons ensuite à quelques questions.

Je vous en prie, allez-y.

M. Bill Radburn, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général: Monsieur le président, nous avons reçu votre invitation vendredi dernier, mais comme nous étions tous deux hors de la ville, nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour préparer une déclaration liminaire et en faire distribuer des exemplaires. Si vous me le permettez, j'aimerais toutefois vous décrire en quelques mots nos responsabilités en matière de vérification.

Le Bureau du vérificateur général a commencé à remplir le rôle de vérificateur de la Société au début de l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 1989.

Notre travail de vérification auprès des sociétés d'État est régi par les dispositions de la Loi sur l'administration financière et non par celles de la Loi sur le vérificateur général. La première prévoit en effet la tenue d'une vérification annuelle, de même que la conduite d'examen spéciaux périodiques. Je me propose de vous décrire brièvement ce que comprennent ces deux types de vérification.

Tout d'abord, la vérification annuelle. Elle est semblable à une vérification traditionnelle des états financiers d'une entreprise privée, mais elle a une portée plus large et la reddition de compte y revêt une plus grande importance. Elle comporte trois éléments: premièrement, la formulation d'un avis quant à la fidélité de

and third, a provision for calling attention to any other matter falling within the scope of the examination which, in the auditor's view, should be brought to the attention of Parliament.

Our annual audit for the year ending March 31, 1996 is still under way, and we expect it to be finalized within the next two weeks.

The special examination is a kind of value-for-money audit, required to be carried out at least once every five years. It is much broader than the annual audit, dealing with matters relating to the safeguarding and controlling of assets, the economic and efficient use of resources, and the effectiveness of the corporation's operations. Under the Financial Administration Act, these special examinations are reported to the board of directors and generally are not public.

The last special examination of the corporation was reported to the board of directors in December 1992, and the next one is scheduled to begin this fall.

Before concluding, Mr. Chairman, I would point out that the chairman and then acting president, Mr. Shannon, asked our office to carry out an audit of the corporation's financial statements for the seven-month period ending October 31, 1995. We accepted his request, but because changes were under way regarding the corporation's plans, these financial statements were never finalized and approved by the board of directors. Therefore, we have not issued an audit report on them.

As he indicated when he testified last Monday night, we are rolling the information forward for the normal fiscal year-end of March 31, 1996.

Mr. Chairman, that concludes my opening comments. We understand the corporation has released to your committee its October 1995 financial statements and the 1992 special examination. Therefore, Mr. O'Brien and I will try to respond to any questions you may have on the audit areas in which we have been involved.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, I have a question with respect to the request made by Mr. Shannon to the Auditor General's office to carry out an audit for the seven-month period ending October 31, 1995. What is meant by saying that these financial statements were never finalized and approved by the board? Is it because they were not approved by the board that an audit report was not issued, or is it because the Auditor General's office was unable to complete its work? It is not clear from the statement.

Mr. Radburn: At the time, the situation at the corporation was very dynamic. There were many proposals coming forward. We had completed our work. Were it not for the fact that public

représentation de la situation financière dans les états financiers; deuxièmement, la formulation d'un avis sur certains paliers d'autorité et, troisièmement, la rédaction de notes en vue d'attirer l'attention du lecteur sur toute autre question tombant dans les limites de notre examen et qui, de l'avis du vérificateur, devrait être portée à l'attention du Parlement.

Nous devrions avoir terminé notre vérification annuelle pour l'année se terminant le 31 mars 1996 dans le courant des deux prochaines semaines.

L'examen spécial est une sorte de vérification de l'optimisation des ressources, qui doit être effectuée au moins une fois tous les cinq ans. Il est de portée beaucoup plus large que la vérification annuelle, puisqu'il concerne des questions comme la protection et le contrôle des actifs, l'utilisation économique et rentable des ressources et l'efficacité des opérations de la Société. En vertu de la Loi sur l'administration financière, les examens spéciaux sont destinés au conseil d'administration et, en général, ils ne sont pas rendus publics.

Le dernier examen spécial de la Société du Cap-Breton a été communiqué au conseil d'administration en décembre 1992, et le prochain devrait débiter à l'automne.

Avant de conclure, monsieur le président, je tiens à signaler que le président du conseil, devenu depuis président par intérim, M. Shannon, a demandé à notre bureau de vérifier les états financiers de la Société pour la période de sept mois se terminant le 31 octobre 1995. Nous avons accepté de le faire, mais à cause des changements qu'on était en train d'apporter aux plans de la société, ces états financiers n'ont jamais été terminés ni approuvés par le conseil d'administration. Donc, nous n'avons pas effectivement émis de rapports de vérification à leur sujet.

Mais comme vous l'a indiqué M. Shannon quand il a témoigné devant vous lundi soir, nous avons décidé d'intégrer ces données à celles de l'exercice financier normal se terminant le 31 mars 1996.

Voilà, monsieur le président, qui conclut mes remarques liminaires. Nous avons cru comprendre que la Société vous a fait remettre ses états financiers d'octobre 1995 ainsi que le rapport d'examen spécial de 1992. Donc, M. O'Brien et moi-même allons maintenant répondre à toutes les questions que vous voudrez bien nous poser sur les aspects de la vérification auxquels nous avons pris part.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, j'ai une question à poser à propos de la demande que M. Shannon a adressée au Bureau du vérificateur général pour faire vérifier les opérations de la Société pendant la période de sept mois se terminant le 31 octobre 1995. Que faut-il conclure du fait que ces états financiers n'ont jamais été terminés ni approuvés par le conseil d'administration? Est-ce parce qu'ils n'ont pas été approuvés par le conseil que le rapport de vérification n'a pas été émis ou est-ce parce que le Bureau du vérificateur général n'a pu terminer son travail? Ce n'est pas très clair d'après ce que vous nous avez dit.

M. Radburn: À l'époque, la situation de la Société était très mouvante. Beaucoup de propositions étaient formulées. Nous, nous avons terminé notre travail. Si ce n'avait été de la tenue

hearings were pending, as well as other matters, we would have completed and issued the audit report. However, because factors were affecting the matters reflected in the financial statements, time passed and we never had a chance to finalize it. Had the board approved the statement at that time, we would have issued the audit report.

Senator MacEachen: Is it true to say that the report was not issued because the board of directors did not approve?

Mr. Radburn: I believe it was a situation where the board was witnessing the same events which were transpiring around it and felt more comfortable perceiving the effect of those events before approving the financial statements. Because they did not approve it, we did not issue our audit report.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, I understood that the purpose of the audit or the request for the audit was to get a snapshot of the situation when Mr. Shannon became chairman. It would provide the new chairman and the board of directors with an authoritative review of the situation as of that date.

Mr. Radburn: That is correct. Indeed, the financial statements that you have before you provided that snapshot. The only difference is there was no audit report associated with it.

Senator MacEachen: By whom were the financial statements provided?

Mr. Radburn: The financial statements are the responsibility of management. They prepared them. We were prepared to issue an audit report on them, except that, as I said, other events were unfolding. However, the statements you have before you reflected a snapshot as at October 1.

Senator MacEachen: A snapshot that the Auditor General's office would find reliable and authoritative?

Mr. Radburn: Yes, sir. We were prepared to issue an audit report had other events not transpired.

Senator MacEachen: What were these events which were holding it up?

Mr. Radburn: The one major event was the fact that the corporate planning information that had been submitted had not yet been approved by the government. We felt a bit uncomfortable, until the government approved the corporate plan, in issuing an audit report without that level of authority for some of the actions the corporation was planning. That was certainly one event. Then after that, there were decisions to be made regarding public hearings and several other matters.

Mr. John O'Brien, Principal, Audit Operation, Office of the Auditor General: Mr. Chairman, one of the things we are considering here is the valuation of the assets. The value of the assets depends very much on what the anticipated future plans of

imminente de vos audiences publiques, et d'autres questions, nous aurions terminé le rapport de vérification et nous l'aurions émis. Cependant, comme les facteurs extérieurs avaient une incidence sur les données contenues dans les états financiers, le temps est passé et nous n'avons pas eu la possibilité d'y mettre une touche finale. Si le conseil avait approuvé les états financiers à l'époque, nous aurions pu publier notre rapport de vérification.

Le sénateur MacEachen: Est-il exact de dire que ce rapport n'a pas été émis par ce que le conseil d'administration de l'a pas approuvé?

M. Radburn: Je crois que le conseil d'administration découvrirait les événements au fur et à mesure qu'ils se produisaient et il a estimé qu'il valait mieux appréhender les conséquences de ces événements avant d'approuver les états financiers. C'est parce qu'il ne les a pas approuvés que nous n'avons pas pu émettre notre rapport de vérification.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, j'ai cru comprendre que la vérification ou la demande de vérification avait pour objet d'obtenir un instantané de la situation, à l'époque où M. Shannon est devenu président. Il était question de fournir au nouveau président et au conseil d'administration un examen de la situation à cette date, examen qui aurait fait autorité.

M. Radburn: C'est exact. Au fait, les états financiers que vous avez devant vous constituaient cet instantané, la seule différence étant qu'ils n'ont pas fait l'objet d'un rapport de vérification.

Le sénateur MacEachen: Qui fournissait ces états financiers?

M. Radburn: La production des états financiers relève de la responsabilité de la direction. C'est elle qui les prépare. Nous étions prêts à émettre un rapport de vérification à leur sujet, mais, comme je l'ai dit, d'autres événements sont survenus. Quoi qu'il en soit, les états que vous avez devant vous sont un instantané à la date du 1^{er} octobre.

Le sénateur MacEachen: Un instantané que le Bureau du vérificateur général pourrait estimer fiable et comme faisant autorité?

M. Radburn: Oui, et si d'autres événements ne nous en avaient empêchés, nous aurions pu produire un rapport de vérification.

Le sénateur MacEachen: De quels événements parlez-vous?

M. Radburn: Principalement du fait que les documents de planification qui avaient été soumis n'avaient pas encore été approuvés par le gouvernement. Nous trouvions un peu gênant d'émettre un rapport de vérification avant que le plan d'entreprise ne soit autorisé, parce que certaines des mesures que la Société entrevoyait de prendre n'avaient pas reçu l'assentiment du gouvernement. Il s'agissait certainement là d'un facteur à ne pas négliger. Puis, par la suite, il y a eu toutes les décisions concernant la tenue d'audiences publiques et plusieurs autres questions.

M. John O'Brien, directeur principal, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général: Monsieur le président, l'un des aspects auquel nous nous intéressons ici est celui de l'évaluation des ressources. La valeur des actifs dépend

the corporation are. Until the plan has been completed, approved and accepted, it is very hard to determine what a reasonable valuation of those assets is. The plan that was finally approved in May of this year is somewhat different from the plan that the corporation was putting forward, which was being discussed by the board and would have been one of the bases upon which we would have looked at the valuation back in October.

So those events were changing. We knew they were changing, and, in essence, we would have been presupposing what the government would approve for this corporation had we issued an audit report that was based on assumptions and information in a plan that had not been approved and accepted by the government.

Senator MacEachen: In the asset evaluation, how do you approach the evaluation of the coal mines, such as Phalen and Prince? Do you put a value on them?

Mr. O'Brien: In the first instance, it is a cost basis of accounting, so it is the accumulated costs of the mines. Then you look at the use that those assets will have and the expectations that management has for their future use. For example, if assets do not have a future use or are not expected to generate future cash flows, then management should be writing those assets down to a level of future cash flows that can be expected to be received.

Senator MacEachen: Is there any asset valuation on the coal in the Donkin mine, for example? How do you treat that? Is it a nil asset?

Mr. O'Brien: The coal in the ground is basically valued as a free asset. The assets on the balance sheet are the costs that have been expended by the corporation, those that are anticipated, and that have future value to help extract the coal. However, if the coal is still in the ground, it has no value for the purpose of accounting.

Senator MacEachen: However, the so-called pillars have an evaluation.

Senator Murray: They wrote them all out a few years ago.

Mr. O'Brien: All the costs on Donkin were written off years ago.

Senator MacEachen: We have had testimony on the five-year plan of the corporation. We have had projections about sales, production, earnings, pension costs, and so on. Can you be of any assistance to us in evaluating, or reaching a conclusion on, the soundness and the reliability of this five-year corporate plan?

To put it another way, if the question I have asked is not really within your purview or not capable of an answer from your point of view, can you give us any criteria or guidelines we ought to use in assessing the reliability of that corporate plan?

Mr. Radburn: I think you have presupposed our response. We do not audit the plan. Any plan has within it a number of assumptions and calculations which we have not reviewed; therefore, we cannot really comment on the reliability of the

beaucoup des plans d'avenir de la Société. Tant que ces plans ne sont pas formulés, approuvés et acceptés, il est difficile d'attribuer une valeur raisonnable à ces actifs. Le plan en question, qui a finalement été approuvé en mai de cette année, est assez différent de celui qui avait été proposé par la Société et dont débattait le conseil d'administration; c'est ce plan qui nous aurait servi de base pour déterminer la valeur des actifs, en octobre dernier.

Donc, les choses évoluaient. Nous le savions et, au fond, si nous avions effectivement émis un rapport de vérification fondé sur des hypothèses et des données apparaissant dans un plan qui n'avait pas été accepté par le gouvernement, nous aurions alors dû supposer ce que celui-ci aurait approuvé pour cette société.

Le sénateur MacEachen: Pour ce qui est de l'évaluation des actifs, comment vous y prenez-vous dans le cas d'une houillère, comme Phalen et Prince? Comment leur attribuez-vous une valeur?

M. O'Brien: Dans le premier cas, nous effectuons une évaluation des actifs au prix de revient, ce qui correspond aux dépenses totales encourues. Puis, on se penche sur l'utilisation de ces actifs dans l'avenir et sur l'utilisation que la direction projette d'en faire. Par exemple, si l'on ne prévoit pas d'utiliser ces actifs dans l'avenir ou qu'on n'envisage pas qu'ils puissent rapporter quelque chose, la direction doit les dévaluer à un niveau correspondant à la future MBA.

Le sénateur MacEachen: Par exemple, a-t-on attribué une valeur quelconque d'actif au charbon qui se trouve dans la mine Donkin? Comment considérez-vous ce charbon? S'agit-il d'un actif à valeur nulle?

M. O'Brien: Le charbon du sous-sol est essentiellement considéré comme faisant partie des avoirs libres. Les actifs apparaissant au bilan correspondant aux frais subis par la Société ainsi qu'à ceux qu'elle projette et qui auront un rapport avec l'exploitation future du charbon. Cependant, si ce charbon reste dans le sous-sol, il n'a aucune valeur aux fins comptables.

Le sénateur MacEachen: Mais ce qu'on appelle les états de mine ont tout de même une valeur.

Le sénateur Murray: Ils ont été radiés il y a des années.

M. O'Brien: Dans le cas de Donkin, tous les coûts ont été radiés il y a des années.

Le sénateur MacEachen: Quelqu'un est venu témoigner au sujet du plan quinquennal de la Société. On nous a remis des projections sur le chiffre d'affaires, la production, les revenus, les coûts de pension et ainsi de suite. Pouvez-vous nous aider à évaluer la fiabilité du plan quinquennal de l'entreprise, ou nous aider à tirer certaines conclusions à son sujet?

Autrement dit, si ce que je viens de vous demander n'est pas vraiment de votre ressort ou si vous n'êtes pas en mesure de me répondre, pourriez-vous nous dire sur quel critère ou quelles lignes directrices nous devrions nous appuyer pour évaluer la fiabilité du plan d'entreprise?

M. Radburn: Je crois que vous avez deviné notre réponse. Nous n'effectuons pas de vérification des plans d'entreprise. Ce genre de plan comporte un certain nombre d'hypothèses et de calculs qui échappent à notre examen et, par conséquent, nous ne

plan, other than to observe that the corporation's management is responsible and they have had a number of public hearings. A number of organizations have had an opportunity to see the plan and comment on it. As a result of that, some changes were made, and we now have a plan that has been approved by the government.

In terms of criteria, I believe you have already asked corporate management for backup for those figures, and I support the committee in getting that backup because all of them are based on assumptions and expectations with respect to the future. I think the committee should be aware of what those assumptions and backup figures are.

Senator MacEachen: I recall that we did ask for backup information, but it was not clear in my mind as to what that would consist of. What type of backup information ought the committee to look at, in your opinion?

Mr. Radburn: If I might make some suggestions, Mr. Chairman, the projections should include sales increases. You would, I suspect, also want to know to whom those sales would be made and in what volumes, and perhaps an average price. There are certain expenditures with respect to the actual development and production. I think you would want backup on those costs, as well as what assumptions are built into them, what levels of overtime, what levels of absenteeism. Those would be the suggestions that come to mind quickly.

Senator MacEachen: I find those suggestions quite helpful. Would you consider adding to them on reflection and providing the committee with a list of things to look for?

Mr. Radburn: If that is a request of the committee, we would be happy to do so.

The Chairman: We would make it a request of the committee, but we would ask you to do it as quickly as you can because we are running against the clock. We want to get as comprehensive a report as possible out before too long, certainly before the end of the month. That is our mandate. We would ask you to be as rapid in your response as you can be.

Senator MacEachen: The government had this corporate plan as presented by management. Presumably, it was considered by Treasury Board, and cabinet or a cabinet committee. Would the Auditor General's office be asked to, or did it, participate in the evaluation of that plan?

Mr. Radburn: We were not asked to, and did not, participate in the evaluation of the plan. Our interest in the plan is to review those elements in the plan that would affect the corporation's financial statements, such as Mr. O'Brien indicated: the degree of activity that the corporation is planning; and the fixed assets that will be continued in use versus those that may not be. We would review the material with a view to ensuring that the financial statements reflect the proposals in the plan and ultimately the approval of the plan.

pouvons pas vraiment formuler de commentaires quant à la fiabilité des plans; dans ce cas, ils nous ont permis de constater le sens des responsabilités de la direction et le fait qu'elle a organisé un certain nombre d'audiences publiques. Plusieurs organismes ont eu la possibilité de voir ce plan et de le commenter. Cela étant, certaines modifications y ont été apportées et nous disposons à présent d'un plan qui a été approuvé par le gouvernement.

Pour ce qui est des critères, je crois que vous avez déjà demandé à la direction de l'entreprise de vous fournir des données à l'appui des chiffres avancés, et j'appuie la décision du comité à cet égard parce que ces chiffres sont tous fondés sur une série d'hypothèses d'avenir. J'estime que le comité devrait être au courant de ce que sont ces hypothèses et ces données d'appoint.

Le sénateur MacEachen: Je me rappelle que nous avons demandé ces données d'appoint, mais je ne me rappelle plus exactement ce en quoi elles devraient consister. Quel genre d'information d'appoint le comité devrait-il examiner, selon vous?

M. Radburn: Si je puis vous faire une suggestion, monsieur le président, je dirais que ces projections devraient notamment porter sur les augmentations du chiffre d'affaires. Je pense, par ailleurs, que vous voudrez peut-être savoir qui seront les acheteurs de charbon et de quel volume il sera question, et peut-être même quel sera le prix moyen. Tout ce qui est développement et production est synonyme de dépenses. Vous voudrez peut-être disposer de données expliquant ces coûts, et vous voudrez peut-être aussi connaître les hypothèses sur lesquelles ils reposent, ainsi que les niveaux de temps supplémentaire et d'absentéisme qu'on envisage. Ce sont là quelques suggestions qui me viennent très rapidement à l'esprit.

Le sénateur MacEachen: Eh bien, je les trouve fort utiles. Pourriez-vous continuer à y réfléchir et remettre au comité une liste de ce que nous devrions demander?

M. Radburn: Si c'est ce que veut le comité, nous serons heureux de nous rendre à cette requête.

Le président: Le comité vous le demande effectivement, mais je vous invite à le faire le plus vite possible, parce que nous courons contre la montre. Nous voulons très vite produire un rapport qui soit le plus complet possible, certainement d'ici la fin du mois. Tel est notre mandat. Nous vous demandons donc de nous faire parvenir votre réponse dans les plus brefs délais.

Le sénateur MacEachen: Le gouvernement dispose de ce plan d'entreprise, qui a été remis par la direction. Normalement, il a été examiné par le Conseil du Trésor, par le Cabinet et par un comité du Cabinet. Est-ce que le Bureau du vérificateur général pourrait être invité à participer à l'évaluation de ce plan, ou est-ce que vous l'avez déjà été?

M. Radburn: Nous n'avons pas participé à cette évaluation, parce que nous n'y avons pas été invités. Ce qui nous intéresse dans l'examen d'un tel plan, ce sont les éléments qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers de la Société, comme ceux qu'a mentionnés M. O'Brien, à savoir: le degré d'activité qu'envisage la Société et les actifs fixes qui continueront d'être exploités, par rapport à ceux qui ne le seront plus. Nous examinerions les documents afin de nous assurer que les états financiers sont conformes aux propositions contenues dans la

Senator MacEachen: In view of the fact that you have acted as auditor for seven years now, would you have some signals that you could convey to those examining the plan that might be helpful in its evaluation?

Mr. Radburn: Our capacity as auditors is to review information which is essential for giving an opinion on the financial statements.

Senator MacEachen: So you are totally retrospective in your outlook?

Mr. Radburn: Primarily. The nature of the special examination also includes a look to the future in terms of the capabilities of the corporation to deal with issues with which they are faced. Therefore, in the special examination, there is an element of ensuring that the corporation is well prepared to deal with issues in the coming years. However, we did not, in either of those capacities, review or evaluate the reliability of the corporate planning.

Senator Murray: Thank you, Mr. Radburn and Mr. O'Brien, for coming on such short notice. This may be the committee's best, if not its only, opportunity to obtain a truly independent and expert overview of some of the issues we have been discussing here.

Have either or both of you been involved personally for seven years in the Devco file?

Mr. Radburn: For the first four years, we contracted the audit to a private accounting firm which had been involved in previous years, for the sake of continuity and for us gaining knowledge. Our direct involvement has been subsequent to 1993.

Senator Murray: The 1992 special examination, however, does bear the signature of the Auditor General himself, Mr. Desautels.

Mr. Radburn: That is correct. Under the Financial Administration Act, whoever is the auditor is also, virtually automatically, the examiner. We chose, as an office, to do the special examination, even though we had previously, including that year, contracted out the annual audit.

Senator Murray: So the special examination was your work?

Mr. Radburn: Yes, sir.

Senator Murray: I heard what you told Senator MacEachen, the fact that you do not truly review the corporate plan, but that you do review all those aspects which would have an impact on the corporation's financial statement. That would be, I would think, most of the elements of the corporate plan.

proposition de plan d'entreprise et, en fin de compte, dans le plan approuvé.

Le sénateur MacEachen: Comme vous êtes les vérificateurs de la Société depuis sept ans maintenant, auriez-vous quelques remarques à formuler pour aider ceux qui sont à présent chargés d'examiner le plan?

M. Radburn: En notre qualité de vérificateurs, nous examinons les renseignements qui sont nécessaires à la formulation d'une opinion sur les états financiers.

Le sénateur MacEachen: Donc, votre analyse est entièrement rétrospective?

M. Radburn: Essentiellement, oui. Dans le cadre d'un examen spécial, nous devons également nous pencher sur la capacité future de la Société de faire face aux problèmes auxquels elle est confrontée dans le présent. Donc, une des raisons d'être de l'examen spécial est de nous assurer que la Société est bien préparée à affronter les problèmes des années à venir. Cependant, nous n'examinons ni n'évaluons la fiabilité de la planification de la Société, à aucun titre.

Le sénateur Murray: Merci, monsieur Radburn et monsieur O'Brien de vous être rendus à notre invitation à un si court préavis. C'est sans doute la meilleure, pour ne pas dire la seule occasion que le comité aura d'entendre un point de vue véritablement indépendant et expert sur certaines des questions dont nous débattons ici.

Est-ce que l'un de vous, ou les deux, êtes personnellement intervenus dans le dossier de la Société de développement, au cours de ces sept années?

M. Radburn: Pour les quatre premières années, nous avons confié la vérification à contrat, à une firme de comptables privée qui s'occupait de la Société de développement dans le passé, cela afin d'assurer la continuité et de nous donner le temps de faire connaissance avec la Société. Ce n'est qu'après 1993 que nous sommes intervenus directement dans le dossier.

Le sénateur Murray: Et pourtant, le rapport d'examen spécial de 1992 porte la signature du vérificateur général lui-même, M. Desautels.

M. Radburn: C'est exact. En vertu de la Loi sur l'administration financière, le vérificateur général est aussi, presque automatiquement, l'examineur. Notre bureau effectue les examens spéciaux, même si, dans le passé, notamment en 1992, nous avons confié le travail de vérification annuelle à contrat.

Le sénateur Murray: Donc, vous vous chargez des examens spéciaux?

M. Radburn: Oui.

Le sénateur Murray: D'après la réponse que vous avez fournie au sénateur MacEachen, vous n'examinez pas véritablement le plan d'entreprise, mais vous vous penchez sur tous les aspects susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers de la Société. Cela devrait, selon moi, s'appliquer à la plus grande partie du plan d'entreprise.

In any case, I have your report here, as we all have, I think. This was carried out in the period 1991-92 in the context of Devco's corporate plan to become financially self-sufficient by April 1, 1995. You attached to the plan the examination criteria which were used. There were some 26 items you examined as criteria for surveying the corporation's efficiency and effectiveness and its systems and practices under five headings: Mining Operations, Environment, Marketing, Human Resources, and Corporate.

In the report, Mr. Desautels points out that the corporation's corporate plan calls for it to make the transition to become financially self-sufficient by April 1, 1995. It says:

The Corporation is challenged in the marketplace by aggressive national and international competition, as well as by legislation requiring better protection for the environment in its operations and reduced sulphur emissions by users of its products.

The report then says:

The Corporation is aggressively responding to these challenges. To date, significant efforts have been made to downsize its operations, through major changes to its organization, personnel and operations. It has done so while shifting the emphasis to a marketing perspective, broadening its customer base and increasing sales in the export market.

Then, by way of opinion, the Auditor General says:

In our opinion...there is reasonable assurance that there are no significant deficiencies in the systems and practices examined.

Except as noted below.

They list four problems: the first, having to do with better identification of the coal reserves for Prince; the second, the need to resolve environmental risks and exposures; the third, the accident rate; and the fourth, absenteeism.

Subject to those four problems that need to be resolved, the view of the Auditor General is there were no significant deficiencies in the systems and practices examined. I conclude from that that in the view of the Auditor General, looking ahead, the corporate plan as of 1992 was soundly based and achievable. Is that conclusion not justified by this report?

Mr. Radburn: I would make a distinction, senator, between looking at their planning in accordance with the criteria that are stated and drawing an audit or a professional conclusion on the soundness of their plan. We looked at their planning process and felt that they had identified alternatives, opportunities, and so on. I think that management, at that time, came up with a plan that we did not independently and separately assess and conclude on, but we reviewed the planning process and assessed the capability of management in preparing the plans. That is a partial answer to your question, senator.

Quoi qu'il en soit, j'ai ici votre rapport, comme nous tous d'ailleurs, je pense. Celui-ci a été effectué durant la période 1991-1992, au moment où Devco prévoyait, dans son plan d'entreprise, de devenir financièrement autonome avant le 1^{er} avril 1995. Vous avez joint au plan les critères d'examen sur lesquels vous vous êtes appuyés. Il y en a 26 à partir desquels vous avez évalué l'efficacité et la rentabilité de la Société et de ses systèmes et méthodes, le tout sous cinq titres: Exploitation minière, Environnement, Marketing, Ressources humaines et Affaires internes.

Dans son rapport, M. Desautels souligne que le plan d'entreprise de la Société fait état d'une phase de transition qui devait permettre à Devco d'atteindre l'autonomie financière au 1^{er} avril 1995.

La Société est aux prises avec une concurrence nationale et internationale très dynamique, de même qu'avec une législation exigeant une meilleure protection de l'environnement, tant en ce qui concerne ses opérations que ses clients, sous la forme d'une réduction des émissions de soufre par les utilisateurs de ses produits.

Plus loin, on peut lire dans le rapport:

La Société relève ces défis de façon énergique. Jusqu'ici, elle a déployé des efforts importants pour rationaliser ses opérations, en modifiant en profondeur son organisation, ses effectifs et ses opérations. Elle a réussi tout cela en faisant porter l'accent sur une perspective commerciale, en élargissant son palier de clientèle et en augmentant son chiffre d'affaires à l'exportation.

Puis, le vérificateur général émet l'opinion suivante:

Selon nous (...) on peut raisonnablement conclure qu'il n'existe pas de défauts graves ni dans les systèmes ni dans les méthodes examinés.

Sauf pour ce qui suit.

Le vérificateur fait en effet état de quatre problèmes: d'abord, la nécessité de mieux cerner les réserves houillères de Prince; deuxièmement, la nécessité de régler les problèmes touchant aux expositions ambiantes et aux risques environnementaux; troisièmement, le nombre d'accidents et, quatrièmement, l'absentéisme.

À l'exception de ces quatre problèmes qu'il fallait résoudre, le vérificateur général a estimé que les systèmes et les méthodes examinés ne présentaient aucun défaut grave. J'en conclus que, pour le vérificateur général, le plan d'entreprise tel qu'il se présentait en 1992, était fiable et réalisable. Cette conclusion n'est-elle pas justifiée par ce rapport?

M. Radburn: Sénateur, je ferais une distinction entre l'analyse de la planification de la Société au regard des critères énoncés et la réalisation d'une vérification ou la formulation d'un avis professionnel quant à la qualité du plan en question. Nous nous sommes penchés sur le processus de planification de Devco et avons estimé que celui-ci énonçait les alternatives et les possibilités voulues, et ainsi de suite. Je crois qu'à cette époque, la direction a formulé un plan que nous n'avions pas évalué de façon indépendante, et sur lequel nous n'avions tiré aucune conclusion, mais nous avons tout de même examiné le processus de

Senator Murray: The key objective was that the company was to become financially self-sufficient by April 1, 1995. That is the bottom line of their financial statement. Surely, if, in examining the systems, the economy, the efficiency and the effectiveness of the company, you had found that according to the 26 criteria you have listed, it was unlikely that they would be able to achieve their stated objective, you would have said so; would you not?

Mr. Radburn: I believe that is correct, senator. We did indicate that they were responding to the challenges you outlined earlier, but at that point they had not fully addressed them.

Senator Murray: The corporate plan is updated every year, as I understand it, so that we have a rolling five-year plan.

Mr. Radburn: That is correct.

Senator Murray: Have you seen the latest five-year plan to which Senator MacEachen referred, the one approved by the government last month?

Mr. Radburn: I have a copy of the summary of the plan.

Senator Murray: You have eye-balled it, but you have not examined it in light of your responsibilities?

Mr. Radburn: We have been provided a copy in the context of our annual audit.

Senator Murray: Either you or Mr. O'Brien said a few minutes ago, quite correctly, that the corporate plan for the next five years, which was ultimately approved last month, is quite different from the plan that you had in front of you when you were doing your 1995 report.

Mr. Radburn: That is correct.

Senator Murray: In your 1995 report you say:

During this interim period, management developed a plan which identifies a requirement for significant corporate restructuring in order to achieve its corporate goal. The restructuring plan received formal approval from the Board of Directors on November 20, 1995. The plan includes the scale down of certain operations and a workforce reduction of approximately 800 employees over the next four years.

Did you come to a conclusion about that plan in terms of whether it would achieve the objective of financial self-sufficiency?

Mr. Radburn: We were presented with a series of plans and options. It seemed to be the choice of management and the board of directors to go ahead with one of those alternatives. As I mentioned before, we did not assess the plan in terms of whether it was reliable. We did not audit the backup to it. We took that as management's direction for the future and tried to reflect what

planification et évalué la capacité de la direction de préparer les plans en question. Voilà qui répond en partie à votre question, sénateur.

Le sénateur Murray: L'objectif principal était d'amener la Société à l'autonomie financière au 1^{er} avril 1995. C'est là l'essentiel des états financiers. Si, à l'examen des systèmes, des économies possibles, de la rentabilité et de l'efficacité de l'entreprise vous avez constaté, d'après les 26 critères énoncés, que la Société n'aurait pu parvenir à l'objectif fixé, vous l'auriez dit, n'est-ce pas?

M. Radburn: Je crois que oui, sénateur. Nous avons indiqué que la Société était en train de s'organiser pour faire face aux défis que vous avez mentionnés plus tôt, mais à ce stade, elle n'avait pas encore fait complètement le tour de la question.

Le sénateur Murray: D'après ce que je crois savoir, le plan d'entreprise est mis à jour chaque année, de sorte que le plan quinquennal est systématiquement renouvelé.

M. Radburn: C'est exact.

Le sénateur Murray: Avez-vous vu le tout dernier plan quinquennal auquel le sénateur MacEachen faisait allusion, celui qui a été approuvé par le gouvernement le mois dernier?

M. Radburn: J'ai un exemplaire du sommaire de ce plan.

Le sénateur Murray: Vous en avez fait un examen empirique, mais vous ne l'avez pas examiné dans le cadre de vos responsabilités?

M. Radburn: Nous en avons reçu une copie à l'occasion de notre vérification annuelle.

Le sénateur Murray: Vous-même ou M. O'Brien avez très justement dit, il y a quelques minutes, que le plan d'entreprise pour les cinq prochaines années, qui a finalement été approuvé le mois dernier, est très différent de celui qui vous avait été remis au moment de la préparation de votre rapport de 1995.

M. Radburn: C'est exact.

Le sénateur Murray: Dans votre rapport de 1995, on peut lire:

Au cours de cette période intérimaire, la direction a élaboré un plan d'entreprise qui a permis de définir la nécessité de procéder à une importante restructuration afin que la Société puisse atteindre son objectif. Le plan de restructuration a reçu l'approbation définitive du conseil d'administration le 20 novembre 1995. Celui-ci prévoit la réduction de certaines activités ainsi que la réduction de l'effectif d'environ 800 employés, au cours des quatre prochaines années.

Avez-vous déterminé si ce plan pouvait permettre de réaliser l'objectif d'autonomie financière?

M. Radburn: On nous a soumis une série de plans et d'options. Il appartient à la direction et au conseil d'administration d'opter pour une des possibilités énoncées. Comme je l'ai dit plus tôt, nous n'avons pas évalué le plan pour savoir s'il était fiable. Nous n'avons pas vérifié les données qui le sous-tendaient. Nous l'avons considéré comme étant une orientation de la direction et

was in that plan and the best option in the financial statements at that point.

Subsequent to that, other factors have caused changes. We have a plan put forward by management, approved by the board and approved by the government that is the plan that they are authorized to fulfil.

Senator Murray: One of the other factors is \$79 million from the Government of Canada. Is that the main difference between the two plans?

Mr. Radburn: Between the two-time periods, the second plan incorporated a government endorsement to provide a loan of up to \$79 million. That was not confirmed for the October period.

Senator Murray: The original plan envisaged phasing down of the Prince colliery, for all intents and purposes getting out of the export markets and supplying Nova Scotia Power. The second plan indicates that they could produce and sell, and make money on selling, 3 million tonnes more over the five-year period. Among the criteria is the marketing effort.

I presume you have satisfied yourselves in the earlier study, and you would do so again, as to the authenticity of these market possibilities and projections. I presume you have also looked at how much money they are losing, if they are losing money, on the export markets. Have you done that?

Mr. Radburn: In the special examination, we looked at mining operations and marketing. At that time, management of the day was expanding sales in the export market. Things looked promising at that time.

Senator Murray: The 1992 report, which dealt with 1991 to 1992, seems quite at odds with Mr. Shannon's conclusions as to the management, the controls and so on that were in place, in particular as they related to the budgeting process. I want to put some of Mr. Shannon's statements on the record and ask you to comment on them.

On May 27, he put some charts before us. He said:

The black or the dark line is the budget by the month from April of 1991 through to June of 1995. The red line is what was achieved. As you can see from the chart, there was not one month during that period that they made budget in development at the Phalen mine.

A bit later, Senator MacEachen says:

As I saw it, in all cases, the realization was less than what was planned.

Mr. Shannon: In actual work, yes, sir. However, when it came to spending money, it was just the opposite. When they were talking about metres, they were under budget, and when they were talking about spending money, they were over budget — just the opposite to what it should have been.

Senator MacEachen: That went on from 1991?

nous avons essayé de refléter dans les états financiers ce qu'il contenait et la meilleure option qu'il présentait à ce moment-là.

Puis, d'autres facteurs ont occasionné des changements. Nous disposons à présent d'un plan, élaboré par la direction, approuvé par le conseil d'administration et par le gouvernement, plan dont la mise en oeuvre est autorisée.

Le sénateur Murray: Un autre facteur est la somme de 79 millions de dollars qui vient du gouvernement du Canada. C'est à cela que tient la différence principale entre les deux plans?

M. Radburn: Effectivement, entre les deux périodes, on avait indiqué dans le plan que le gouvernement s'était engagé à fournir un prêt d'un maximum de 79 millions de dollars, mais cela n'avait pas été confirmé pour la période se terminant en octobre.

Le sénateur Murray: Dans le premier plan, la Société avait envisagé de fermer progressivement la houillère Prince et de se retirer du marché d'exportation et, à toutes fins utiles, d'interrompre l'approvisionnement de Nova Scotia Power. Dans le second plan, elle indique qu'elle pourrait produire et vendre, en faisant de l'argent, 3 millions de tonnes de plus sur la période de cinq ans. L'effort de commercialisation est un autre critère.

Je suppose que, dans votre première étude, vous avez confirmé la validité de ces possibilités et projections commerciales. Je suppose que vous avez aussi examiné combien d'argent nous perdons, si nous en perdons, sur les marchés d'exportation. L'avez-vous fait?

M. Radburn: Lors de l'examen spécial, nous nous sommes penchés sur les opérations minières et sur la commercialisation. À l'époque, la direction en place augmentait son chiffre d'affaires à l'exportation. Les choses paraissaient alors prometteuses.

Le sénateur Murray: Le rapport de 1992, qui porte sur 1991 et 1992, semble plutôt contraire aux conclusions de M. Shannon au sujet de la direction, des contrôles alors en place, surtout en ce qui concerne le processus budgétaire. Je vais vous lire certaines des remarques de M. Shannon, extraites de nos comptes rendus.

Le 27 mai, il nous a présenté certains tableaux et a déclaré:

La ligne noire correspond au budget mensuel entre avril 1991 et juin 1995. La ligne rouge correspond aux dépenses réelles. Comme vous pouvez le voir, les prévisions budgétaires n'ont jamais été respectées, pendant aucun mois, pour le secteur de la mise en valeur de la mine Phalen.

Plus tard, le sénateur MacEachen lui dit:

Si je comprends bien, dans tous les cas envisagés, on a fait moins que ce qui était prévu.

M. Shannon: C'est vrai pour ce qui est du travail effectué, mais c'est exactement le contraire pour ce qui est des sommes dépensées. Autrement dit, on a fait moins de travail que prévu dans le budget, mais on a quand même dépensé plus que ce qui était prévu — alors que ça aurait dû être exactement le contraire.

Le sénateur MacEachen: Et cela vaut depuis 1991?

Mr. Shannon: Yes, sir....We are not really making budget.

What is beginning to happen here is that we are starting to get concerned, as we are looking at all this information, about the quality of the budgeting process.

A bit later, Mr. Shannon said:

We lost about \$2 million selling coal to the Nova Scotia Power Corporation, and we lost about \$23 million selling coal offshore in the export market.

A bit later, he said:

That tells me that there is obviously something wrong. The reason I went through the figures with you is because it was a budget of convenience, in my view, developed to come to Ottawa to convince the people in Ottawa that we were going to make money this year.

And a bit later, he said:

Yes. To conclude, after you went through that process, you could not have a lot of confidence in either the business plan or the budgeting process.

That testimony seems to be quite at odds, Mr. Radburn and Mr. O'Brien, with your findings for the same period in the 1992 report and even in the 1995 report.

Mr. Radburn: The comments of Mr. Shannon indicate a concern that he had with the budgeting process. I think the figures he presented were accurate, in that there was a difference between actual and budget. I am not sure whether it was the budget that was inaccurate or the inability of management, over time, to meet the budget. Personally, I think it is probably a good approach to have a budget that might be a bit of a stretch, which, presumably, encourages people to do as well as they can. However, as everyone around this table well knows, with respect to the actual mining operations, there have been a number of setbacks which were unpredictable and have caused shortfalls in both development and actual production. It is hard to predict when those things will happen and the extent of delays that will result.

In a number of cases, there has been a tradition of falling behind the budgeted amounts.

Further examples that I believe came out were with respect to the percentages of absenteeism and of overtime. Over periods of time, various managements have tried to bring those percentages down.

Senator Murray: What he said is this:

I think it would be fair to say that the company had a lot of holes in it. There were not many controls.

That was not your finding. I am sure you look at the controls that are in place when you are auditing a Crown corporation.

M. Shannon: Oui (...) les travaux effectivement réalisés ont été inférieurs à ceux qui avaient été prévus dans le budget.

Quand nous avons fait ce constat, nous nous sommes interrogés sur la qualité du processus budgétaire.

Un peu plus tard, M. Shannon dit:

Nous avons perdu environ 2 millions de dollars sur nos ventes de charbon à la Nova Scotia Power Corporation, et environ 23 millions de dollars sur nos ventes à l'étranger.

Puis, il affirme:

À mes yeux, il y a manifestement quelque chose qui ne va pas dans ce budget. Après avoir analysé les chiffres, j'ai conclu qu'on avait établi un budget de convenance pour essayer de convaincre Ottawa que la mine gagnerait de l'argent cette année.

Enfin, plus tard, il déclare:

C'est cela. En fait, après cette analyse, nous ne pouvions nous fier ni au plan d'entreprise, ni au processus de budgétisation.

Ce témoignage, messieurs, semble plutôt contraire aux conclusions que vous avez tirées pour la même période dans votre rapport de 1992 et même dans votre rapport de 1995.

M. Radburn: Les commentaires de M. Shannon sont l'expression de son inquiétude vis-à-vis du processus budgétaire. Je crois que les données soumises étaient exactes, puisqu'il y avait un écart entre les chiffres réels et les chiffres projetés. Je ne sais pas si le budget était imprécis ou si la direction, avec le temps, n'a pas été en mesure de respecter le budget. Personnellement, j'estime que c'est une bonne chose qu'un budget soit un peu ambitieux, parce qu'on peut penser qu'il sert alors à stimuler les gens à faire de leur mieux. Cependant, comme le savent toutes les personnes assises autour de cette table, pour ce qui est des opérations d'extraction de la houille, nous avons assisté à un certain nombre de revers imprévisibles qui ont occasionné des écarts sur le plan des travaux de développement et de la production. Il est toujours difficile de prévoir quand ce genre de chose se produira et de déterminer l'étendue des retards qui en découlera.

Dans plusieurs cas, il est devenu habituel de ne pas atteindre les sommes prévues au budget.

Plusieurs autres exemples qui, je crois, ont été mentionnés, touchaient à l'absentéisme et au temps supplémentaire. À plusieurs reprises, les différentes équipes de direction ont essayé d'abaisser ces chiffres.

Le sénateur Murray: Voici ce qu'il a dit:

Je pense qu'on pourrait affirmer que le système de la compagnie était déficient. Il n'y avait pas beaucoup de contrôles en place.

Ce n'était pas là votre constat. Je suis certain que vous examinez les contrôles en place quand vous vérifiez une société d'État.

Mr. Radburn: Yes, we do. We do that as part of our annual audit. I believe Mr. Shannon may have been exaggerating the situation with respect to weaknesses in controls.

In earlier reports, we have reported to the corporation that, in some areas, controls need to be strengthened.

With respect to his actual statement on Monday night, I would call upon John O'Brien to give some examples of the kind of work we do as part of our annual audit.

Mr. O'Brien: In terms of our annual audit, we look primarily at the controls that help us render an audit opinion. In the first instance, it is management's responsibility to operate a system of internal control. What we are looking at is those controls that allow us to determine whether the financial statements are materially misstated.

I believe that one of the examples given Monday night had to do with the same individual being able to initiate and receive goods. My understanding is that that is correct. However, it is also my understanding that there are password controls over the system, so not anyone can walk into the system, for example. Any purchase up to \$50,000 requires the approval of both the individual and their supervisor. Any purchase above \$50,000 requires three approvals. Purchases above \$250,000 require the approval of the board.

As part of our work, the internal audit department in our organization conducts regular inventory counts. We check to see if there is any variation between what the books show and what our physical inspection shows. We, and the internal audit department, follow up on that. There is regular reporting of the use of materials and expenditures. The site controllers review those on a monthly basis; they are responsible for highlighting any variances from what is expected. There are reviews of budgets.

From our perspective, in terms of rendering an audit opinion, we were able to identify controls upon which we could rely.

Senator Murray: In the 1995 report, in talking about pensions, you say that an actuarial evaluation of the corporation's non-contributory pension plan as of October 31, 1995 indicated an unfunded liability of \$55.3 million. You also find that an actuarial valuation of the contributory pension plan indicated a surplus of \$4.5 million.

There has been a discussion here, something of an argument, I suppose, about the so-called social costs. We go back to 1968 and see the downsizing and early retirement pensions that had to be paid. Was it in 1982 that they finally got a compulsory contributory pension plan?

Mr. O'Brien: That is correct.

M. Radburn: Effectivement. Nous le faisons dans le cadre de notre vérification annuelle. Il est possible que M. Shannon ait exagéré la situation quant à la faiblesse des contrôles.

Dans les rapports antérieurs, nous avons signalé à la Société qu'elle devait renforcer ses contrôles dans certains domaines.

Pour ce qui est de cette déclaration de lundi soir, je vais demander à John O'Brien de vous donner quelques exemples du genre de travail que nous faisons dans le cadre de notre vérification annuelle.

M. O'Brien: Pour ce qui est de notre vérification annuelle, nous nous penchons essentiellement sur les contrôles qui nous permettent de formuler une opinion de vérificateur. Tout d'abord, il appartient à la direction d'exploiter un système de contrôles internes. Nous nous intéressons aux contrôles qui nous permettent de déterminer si les états financiers comportent des inexactitudes importantes.

Je crois que dans un des exemples qui a été mentionné lundi soir, il était question d'une même personne qui avait la possibilité de commander et de recevoir les marchandises. J'ai cru comprendre que c'est ainsi que les choses devaient se passer. Et pourtant, je crois savoir que ce système s'articule autour d'un ensemble de mots de passe empêchant quiconque de s'immiscer dans le système. Ainsi, pour tout achat jusqu'à concurrence de 50 000 \$, le supérieur de l'agent doit donner son approbation. Pour tout achat de plus de 50 000 \$, trois autorisations sont nécessaires. Enfin, pour les achats de plus de 250 000 \$, c'est le conseil qui doit donner son autorisation.

Le service de la Vérification interne de notre organisme effectue régulièrement des recensements de stock, dans le cadre de notre travail. Nous essayons de déterminer s'il existe un écart entre ce qui est indiqué aux livres et ce qu'a donné notre inspection. Nous-mêmes, et les gens du service de la Vérification interne, suivons cela de près. L'utilisation des matériaux et les dépenses font l'objet de comptes rendus réguliers. Les contrôleurs sur place effectuent une vérification mensuelle; ils sont responsables de mettre en relief tout écart par rapport aux prévisions. Les budgets font l'objet d'un examen.

Dans ce cas, afin de pouvoir rendre une opinion de vérificateur, nous avons été en mesure de cerner les contrôles sur lesquels nous pouvions nous fier.

Le sénateur Murray: Dans votre rapport de 1995, vous dites à propos des pensions que, selon une évaluation actuarielle en date du 31 octobre 1995, le régime de pension non contributif de la Société faisait l'objet d'un passif non capitalisé de 55,3 millions de dollars. Vous faites aussi état d'un surplus de 4,5 millions de dollars dans le régime de pension contributif, constaté à l'occasion d'une évaluation actuarielle.

Nous avons eu ici des échanges en forme de débat, sur ce qu'on appelle les coûts sociaux. Quand on remonte à 1968, on voit ce qu'il a fallu déboursier pour réduire les effectifs et favoriser les départs anticipés à la retraite. Est-ce finalement en 1982 que le régime de pension contributif obligatoire a été adopté?

M. O'Brien: C'est cela.

Senator Murray: Employees hired prior to that date are part of a non-contributory pension plan, which has been pointed out, that now has quite an unfunded liability.

I do not know whether I can elicit an opinion from you on this matter, but I will try. When Mr. Kent was here and outlined the history, he indicated that the old company had not had pensions. He said:

... the situation in the beginning of the 1970s was that all that retiring miners had to look forward to from age 65 was the Canada Pension Plan, which in the early 1970s was very small. We did not introduce a rich pension plan, but I think it is fair to say that it made a great difference to the social environment of Cape Breton. I always argued that most of that pension cost was not really a part of the Devco deficit. The pension —

I believe that should be "pensioned" —

— miners worked mostly for DOSCO —

The predecessor of the private-sector company.

— which had made made no provision for them. A down-sized industry fulfilling social obligations to former employees of the industry is in fact carrying a burden from the past, not from its present operations. However, I must say that the Department of Finance never agreed with that view. They preferred that the Devco operation look expensive.

Of course I would not ask you to comment on the motivations of the Department of Finance, but I think it is fair to ask you how much of those liabilities belong on the balance sheet of Devco now.

Mr. Radburn: We believe that these financial statements reflect the assets, obligations, and results of the operations of Devco. There might be an argument made that there is a government responsibility for predecessor corporation obligations, but at this point in time that obligation rests with Devco and is properly reflected in the financial statements. Whether it should be there or not gets us beyond the realm of a fair presentation of financial statements and into a broader discussion.

Senator Murray: It does. For a long time now, the Auditor General has taken a much broader view of his role. I think the statute permits and even encourages that. Do you know of any similar situation in Crown corporations that you audit?

Mr. Radburn: Yes, there is another somewhat similar situation. The nature of the obligation is not referred to as social costs but environmental obligations. In the case of Atomic Energy Commission of Canada, we have had a reservation of opinion on the financial statement because they have not recorded the environmental obligations that exist. We have a case there. They would make the argument, as I believe some

Le sénateur Murray: Les employés embauchés avant cette date bénéficient d'un régime de pension non contributif, comme on vient de le signaler, régime qui fait maintenant l'objet d'un passif non capitalisé assez important.

Je me demande si je peux obtenir un avis de votre part sur cette question, mais je vais tout de même essayer. Quand M. Kent a comparu devant nous, et qu'il nous a rappelé l'historique de la Société, il nous a précisé que l'ancienne compagnie n'offrait pas de régime de retraite. Voici ce qu'il a dit:

... au début des années 70, tous ce sur quoi les mineurs à la retraite pouvaient compter à partir de 65 ans, c'était le Régime de pensions du Canada, et dans ces années-là c'était très peu. Les prestations n'étaient pas très élevées, mais on peut, je crois, justement dire qu'elles ont beaucoup aidé dans l'environnement social de Cap-Breton. J'ai toujours soutenu que la grande majorité de ces coûts de pensions n'ont pas vraiment contribué au déficit de Devco. La plupart des mineurs avec pension...

Je crois qu'on aurait dû dire «pensionnés»...

... travaillaient pour DOSCO...

C'est-à-dire, le prédécesseur de l'entreprise privée.

... qui n'avait rien prévu pour eux. Une industrie en pleine restructuration, qui s'acquitte d'obligations sociales contractées par un prédécesseur envers d'anciens employés, transporte un fardeau qui est lié au passé et non à ses opérations actuelles. Je dois dire cependant que le ministère des Finances n'a jamais été d'accord avec ce point de vue. Il préfère penser que Devco est une opération coûteuse.

Je ne veux bien sûr pas vous demander de commenter les motifs du ministère des Finances, mais il est, je crois, juste de vous demander quelle partie de ce passif est attribuable au bilan actuel de Devco.

M. Radburn: Nous estimons que ces états financiers sont le reflet des actifs, des obligations et des résultats d'exploitation de Devco. On pourra toujours soutenir que le gouvernement est responsable d'assumer les obligations du prédécesseur de cette société, mais pour l'instant, celles-ci incombent à Devco et elles sont clairement reflétées dans les états financiers. Le fait de déterminer si tel doit être le cas ou non sort des cadres d'une présentation fidèle des états financiers et relève d'une discussion plus large.

Le sénateur Murray: Effectivement. Depuis longtemps maintenant le vérificateur général a une vision beaucoup plus large de son rôle. Je crois d'ailleurs que la loi le lui autorise et même l'y encourage. Avez-vous constaté à l'occasion de vos vérifications l'existence d'une situation semblable chez d'autres sociétés d'État?

M. Radburn: Oui, il existe une autre situation à peu près semblable. On ne parle pas de coût social pour en décrire la nature, mais plutôt d'obligations environnementales. Nous avons en effet émis une réserve dans le cas d'Énergie atomique du Canada limitée, parce qu'elle n'avait pas indiqué dans ses états financiers les obligations environnementales qui lui incombent. Voilà donc un autre exemple. La Société a soutenu, comme

witnesses have, that the responsibility rests with the government. The difficulty there is to have the government agree that it is their responsibility.

Senator Murray: Definitely, yes.

Mr. Radburn: I think there is a parallel case in that example.

Senator Murray: I do not know the background of the AECL case, but I wonder if the subject matter is one where the Auditor General should take a further view of his responsibilities and look into and comment on what portion of those costs would be properly assumed by the government.

Mr. Radburn: We have not done that in this case, nor in the other case I mentioned. Ultimately, it is a Government of Canada responsibility. Whether it is the corporation or the government, there is an obligation there, and we see Crown corporations as part of overall government. I suppose the responsibility could be measured and split. We have not done that because we believe, first and foremost, it is Devco which is looked to to make the payments.

Senator MacEachen: I am interested in Senator Murray's line of questioning and the response which has been made. I will put on the record one paragraph from Mr. Shannon's testimony, which appears to be somewhat outrageous on the surface. Perhaps underground, it is not so outrageous.

Mr. Shannon had been referred to an investigation conducted in the mine. He said:

To give you an indication of some of the findings of the investigation, at the Victoria Junction wash plant we had 3,665 pairs of gloves and 121 employees, or 29 pairs of gloves per employee. At the Phalen colliery we had 11,000 pairs of gloves, or 13 pairs per employee. On February 28, the Victoria Junction wash plant was idle. However, \$1,000 worth of boots was issued by warehouse personnel on that day. In 1995, 252 pairs of burner pants were issued. A maximum of 30 people perform work which would require that type of pants.

What comment do you have to make? Is your system capable or was it ever intended to pick up what one might say are discrepancies of that type? Is your methodology not refined enough or you are not expected to pick it up? Is this solely a management function beyond the audit?

Mr. Radburn: I will give an initial response and ask Mr. O'Brien to add further comments.

As part of our annual audit, we do in fact check controls. We do inventory counts. We compare the inventory on hand with the corporate records. And although from time to time we may have found differences, we have resolved those differences and have not found the situations implied by the numbers that have been quoted here. I will ask Mr. O'Brien to comment.

d'autres témoins d'ailleurs je crois l'on fait ici, que cette responsabilité revient au gouvernement. La difficulté ici consiste à amener le gouvernement à l'admettre.

Le sénateur Murray: Effectivement.

M. Radburn: C'est un peu la même chose dans cet exemple.

Le sénateur Murray: Je ne connais pas les détails du cas d'EACL, mais je me demande si, dans le cas qui nous intéresse, le vérificateur général ne devrait pas revoir les responsabilités qui lui incombent et se prononcer sur la partie des coûts que le gouvernement devrait effectivement assumer.

M. Radburn: Nous ne l'avons pas fait dans ce cas, ni dans l'autre cas que j'ai mentionné. Au bout du compte, cette responsabilité appartient au gouvernement du Canada. Peu importe que le premier concerné soit le gouvernement ou la Société, il y a une obligation dont il faut s'acquitter et nous estimons que les sociétés d'État font partie du gouvernement en général. Je suppose qu'on pourrait toujours évaluer la responsabilité et la répartir. Nous ne l'avons pas fait parce que nous estimons, d'abord et avant tout, que c'est Devco qui doit effectuer les paiements.

Le sénateur MacEachen: Je veux enchaîner dans la veine des questions du sénateur Murray, parce que les réponses qui lui ont été faites m'intéressent. Je veux lire, pour le procès-verbal, un paragraphe du témoignage de M. Shannon qui, à première vue, semble choquant. Mais peut-être qu'au bout du compte, il ne l'est pas.

M. Shannon parlait d'une enquête dans une mine. Voici ce qu'il dit:

Pour vous donner une idée des résultats de l'enquête, elle nous a appris qu'il y avait, à l'usine de lavage de Victoria Junction, 3 665 paires de gants pour 121 employés, soit 29 paires par employé. À Phalen, il y en avait 11 000 paires, soit 13 par employé. Le 28 février, l'usine de lavage de Victoria Junction était fermée. Pourtant, ce jour-là, des paires de bottes d'une valeur totale de 1 000 \$ ont été remises au personnel. En 1995, 252 paires de pantalons protecteurs pour les employés des brûleurs ont été livrés, alors qu'il y a au maximum 30 personnes qui en ont besoin.

Que pensez-vous de tout cela? Votre système a-t-il été conçu pour détecter les anomalies de ce genre? Est-il en mesure de le faire? Vous ne le faites pas parce que votre méthode n'est pas suffisamment au point ou parce qu'on ne s'attend pas à ce que vous le fassiez? Est-ce là une fonction qui incombe uniquement à la direction et qui échappe à la vérification?

M. Radburn: Je vais vous donner une amorce de réponse après quoi je demanderai à M. O'Brien de vous en dire plus.

Dans le cadre de notre vérification annuelle, nous effectuons des contrôles. Nous recensons les stocks. Nous comparons les stocks avec les registres de la Société. Bien qu'il nous soit arrivé de relever des écarts, nous sommes toujours parvenus à les expliquer et nous ne sommes jamais tombés sur le genre de situation que semblent traduire les nombres que vous avez cités. Mais je vais demander à M. O'Brien de nous faire part de ses remarques.

Mr. O'Brien: There are two things I would like to say. First, our responsibility is to render an opinion on the financial statements, and we must look at the concept of materiality and what amounts matter in terms of affecting fair presentation.

Second, in this particular instance, going back to what I mentioned earlier, my understanding is that an employee in some manner obtained access to the password of his supervisor or manager. Therefore, when the system is relying on segregation of duty and relying on a manager or supervisor to approve, and that individual is not in a position to make that approval because someone has their password, then the system will start to break down. There is no question about that. However, that is an indication of an individual breakdown.

Clearly, any system is designed in a way that managers retain their signing authority and do not provide it to someone who is not authorized to have it. That is my understanding of those specific instances that were mentioned.

Senator MacEachen: Is a password a computer entry of some kind?

Mr. O'Brien: That is my understanding, senator.

Senator MacEachen: The password got into other hands, by accident or some other way?

Mr. O'Brien: That is my understanding, senator.

Senator MacEachen: This is the result?

Mr. O'Brien: That is correct. That is my understanding of the situation, yes.

Senator Stanbury: I will take a run at one area which we have not talked about yet. I believe there are seven members of the board of directors of the corporation in this particular situation. They are appointed by the Governor in Council.

I appreciate that this may not be something that you feel you can comment upon, but do you make any kind of assessment concerning the effectiveness of the corporate governance of the board of directors in a Crown corporation?

Mr. Radburn: At the general level, we report to the board of directors, not on them. Their responsibilities are set out in the Financial Administration Act. We do not assess whether they have met their objectives. We attend audit committee meetings, so we have insight into the workings of at least one of the committees, if not the full board. The audit committee requests and is given information, and there is discussion on that information.

However, I cannot comment on the effectiveness, or otherwise, of the board.

Senator Stanbury: Do you know, offhand, how often the board meets?

M. O'Brien: Il y a deux choses que j'aimerais dire. D'abord, notre responsabilité consiste à émettre une opinion sur les états financiers et nous devons nous attarder sur la notion d'importance relative et donc sur les sommes qui peuvent avoir une incidence sur la présentation fidèle des états financiers.

Deuxièmement, dans ce cas particulier, et pour revenir à ce qui a été dit plus tôt, j'ai cru comprendre qu'un employé avait, d'une façon ou d'une autre, obtenu le mot de passe de son supérieur. Quand un système est fondé sur la division des tâches et sur l'émission d'une autorisation par un supérieur, et que celui-ci n'est plus en mesure d'émettre cette autorisation parce que quelqu'un d'autre s'est procuré son mot de passe, le système s'effondre. Cela ne fait aucun doute. Mais il faut aussi y voir l'indication d'une défaillance individuelle.

Il est évident que tous les systèmes sont conçus pour que les gestionnaires conservent les pouvoirs qui leur ont été délégués et pour que personne d'autre ne soit autorisé à disposer des mêmes pouvoirs. Voilà ce que je comprends des cas particuliers qui ont été mentionnés.

Le sénateur MacEachen: S'agit-il d'un mot de passe informatique?

M. O'Brien: D'après ce que je crois savoir, c'est effectivement le cas.

Le sénateur MacEachen: Et ce mot de passe est tombé dans d'autres mains, accidentellement ou autrement?

M. O'Brien: C'est ce que je crois comprendre, sénateur.

Le sénateur MacEachen: Et c'est ce qui en a résulté?

M. O'Brien: Effectivement. C'est ainsi que je comprends la situation.

Le sénateur Stanbury: Je vais aborder un domaine dont nous n'avons pas encore parlé. Je crois savoir que sept personnes siégeaient au conseil d'administration. Elles avaient été nommées par décret.

Vous aurez peut-être l'impression de ne pas être en mesure de formuler de commentaires à ce sujet, mais ne vous livrez-vous pas à une évaluation quelconque de l'efficacité du travail d'intendance des conseils d'administration des sociétés d'État?

M. Radburn: En général, nous faisons rapport au conseil d'administration, et pas au sujet du conseil. Les responsabilités des conseils sont énoncées dans la Loi sur l'administration financière. Nous ne nous demandons pas si les conseils remplissent ou non leurs objectifs. Comme nous participons aux réunions du comité de vérification de Devco, nous avons une idée de ce qui se passe à l'échelon d'un des comités au moins, pour ne pas dire de tout le conseil. Le comité de vérification demande qu'on lui fournisse certaines informations qu'il obtient et dont il débat.

Cependant, je ne puis me prononcer sur l'efficacité du conseil.

Le sénateur Stanbury: Savez-vous a priori combien de fois le conseil se réunit?

Mr. Radburn: We meet with the audit committee to present an audit plan and we meet with the audit committee to present the results of the audit. They would probably meet four to six times a year.

Senator Stanbury: And the audit committee, as far as you are aware, meets just twice in the year, is that right?

Mr. Radburn: They may meet as frequently as the board, but we have the occasion to attend meetings both when we present our audit plan as well as when we present the results of the audit. They may meet more frequently, but we meet with them twice a year.

Senator Stanbury: I am concerned that there seems to be a lack of monitoring of the operation of the company. We receive budgets which are well out of line with the factual operation. I have had enough experience with budgets to know that sometimes management and boards of directors quite happily set budgets which are a stretch, as you say.

However, to have that happen year after year — surely, somewhere along the line, they must develop some credibility. You would think that they would want their budgets to be accurate once in a while.

I have not looked at it with any great detail, but it seems to me that that problem has been the case year after year. Is it the board of directors' responsibility to pick up that trend and do something about it? Where does the responsibility lie?

Mr. Radburn: The first responsibility is for management to prepare budgets and to have good discussions at board meetings. Over the years, there have been different management teams involved. They reflect different management styles and approaches. More recently, Mr. Shannon has become involved. He has looked at the recent past and has put forward some fairly drastic proposals. One is optimistic that the plans currently approved by the government will be fulfilled, but it is hard to predict the future.

Senator Stanbury: Do you know whether the union has any observer status or membership on the board?

Mr. Radburn: I cannot answer that. My recollection with respect to all of the audit committee meetings that we have attended is that there has not been a union representative present.

Mr. Chairman: Do you have any opinion on whether that is a good or a bad thing?

Mr. Radburn: Officially, no. That is a Governor in Council role.

Senator Stanbury: Do you have any opinion on the size of the board? A seven-member board of directors seems to be small for that size of corporation. Do you have any criteria by which you can measure it?

M. Radburn: Nous nous réunissons avec les membres du comité de vérification pour soumettre un plan de vérification, puis nous nous réunissons de nouveau pour présenter les résultats de la vérification. Le conseil, lui, se réunit probablement quatre à six fois par an.

Le sénateur Stanbury: Et pour autant que vous sachiez, le comité de vérification ne se réunit que deux fois par an, est-ce exact?

M. Radburn: Il se réunit aussi souvent que le conseil, mais nous avons l'occasion de participer à ses réunions quand nous présentons notre plan de vérification puis quand nous soumettons les résultats de la vérification. Il peut se réunir plus souvent, mais nous, nous le voyons deux fois par an.

Le sénateur Stanbury: Il y a une chose qui m'inquiète: il semble qu'on ne contrôle pas suffisamment les opérations de la compagnie. Nous recevons des budgets qui sont très loin de la réalité. J'ai assez d'expérience dans ce domaine pour savoir que parfois, la direction et le conseil d'administration adoptent des budgets qui, comme vous le disiez, sont plutôt optimistes.

Mais jusque là à ce que cette situation se reproduise année après année... il faut bien qu'à un moment donné, les budgets aient une certaine crédibilité. On pourrait penser que tous ces gens voudraient que leurs budgets soient exacts au moins une fois de temps en temps.

Bien que je ne me sois pas intéressé à la chose de très près, il me semble que ce problème s'est reproduit année après année. Est-ce au conseil d'administration qu'il incombe de constater cette tendance et de faire quelque chose à ce sujet? Qui est responsable dans ce cas?

M. Radburn: Tout d'abord, c'est la direction qui est responsable de préparer des budgets et d'en débattre sérieusement lors des réunions du conseil. Au fil des ans, l'équipe de direction a été changée plusieurs fois. On a eu affaire à plusieurs styles et plusieurs approches. Récemment, c'est M. Shannon qui est intervenu. Il s'est penché sur ce qui s'était fait récemment et a formulé des propositions assez draconiennes. Un scénario optimiste prévoit que les plans approuvés par le gouvernement seront menés à terme, mais il est difficile de savoir ce qui se passera dans l'avenir.

Le sénateur Stanbury: Le syndicat a-t-il un statut d'observateur ou de membre au conseil?

M. Radburn: Je ne puis vous répondre. Si je me rappelle bien, je n'ai jamais aperçu de représentants du syndicat aux réunions du comité de vérification auxquelles nous avons participé.

Le président: Pour vous, est-ce que cela est bien ou mal?

M. Radburn: Officiellement, nous n'avons pas d'opinion. Ce rôle revient au gouverneur en conseil.

Le sénateur Stanbury: Avez-vous une opinion quant à la taille du conseil? Sept membres pour un conseil d'administration, cela me semble peu pour une société d'une telle taille. Disposez-vous de critères qui vous permettraient d'évaluer cela?

Mr. Radburn: I do not think it is a question of the number of board members; I think it is a question of the quality of the board members. A board can operate with five or seven members. I think that as the numbers increase, it may tend to be more complex.

In recent years, the government has reduced the number of appointees on boards. In the Auditor General's October 1993 report, we indicated our concern about boards and succession planning — the fact that on some boards, appointments remain unfilled for rather lengthy periods of time. We thought there might be a board responsibility with respect to succession planning; that is, that they might wish to identify the most suitable people to replace them when their terms are up. I am not sure that corporations have taken that idea to heart. However, in a public report in October 1993, we indicated our feeling that the criterion of competence should be the prime criterion for appointees.

Senator Stanbury: Generally, what is your opinion of the effectiveness of a corporate governance which involves responsibility being split among the board of direct directors, the minister, and anyone else who has a responsibility. I think there are three different bodies that have responsibility in terms of the running of the corporation. There may well be confusion caused by the lack of unity, the oversight, of the corporation.

Mr. Radburn: I am glad that question was raised. We have looked at corporate governance of Crown corporations and reported that we felt that there are many players in the chain of accountability. Each should perhaps look at how they could improve their role.

In a report dated October 1995, we indicated some actions the various players, including management, the board, government and Parliament, might take to improve overall governance and accountability. There are many players. It is a much more complex environment than in the public sector.

Senator Stanbury: It seems, to me, that in this situation, the responsibility has fallen between a number of stools and no one seems to be keeping careful tabs on what is happening with the operations of the company.

Senator Buchanan: Perhaps I can move in another direction, namely, the direction of alternate mines or alternatives to the two mines that presently exist.

Let us go back to the late 1970s, a time when there were great concerns with Devco and the longevity of Devco. The Government of Nova Scotia, the federal government and the Cape Breton Development Corporation, after many meetings, decided that a new mine should be canvassed at that time because the life expectancy of the mines producing at that time were limited. Number 26 was to close sometime within the next decade. However, it did not last that long because of the disastrous fire. That would have meant that the three mines — one of which is now closed, Langan, leaving the Phalen, which is located right

M. Radburn: Je ne pense pas que c'est une question de nombre, mais plutôt de qualité de membres siégeant au conseil. Un conseil peut comprendre cinq à sept membres. Plus leur nombre augmente, plus les choses se compliquent.

Ces dernières années, le gouvernement a réduit le nombre des nominations aux conseils d'administration. Dans le rapport du vérificateur général d'octobre 1993, nous avons exprimé notre inquiétude au sujet des conseils et de la planification de la relève, certains postes au sein de quelques conseils étant demeurés vacants pendant d'assez longues périodes. Nous pensions que les conseils devaient être responsables de planifier la relève, autrement dit, que les membres quittant le conseil devaient trouver les personnes convenant le mieux pour les remplacer. Je ne crois pas que les sociétés ont pris cette idée à cœur. Cependant, dans un rapport public d'octobre 1993, nous avons indiqué que, selon nous, la compétence devait être le premier critère de nomination des membres d'un conseil.

Le sénateur Stanbury: D'une façon générale, que pensez-vous de l'efficacité de l'intendance d'une société dont la responsabilité est partagée entre un conseil d'administration, un ministre et d'autres personnes. Si je ne m'abuse, trois entités ont la charge d'administrer la Société. L'absence d'unité d'administration pourrait bien occasionner une certaine confusion.

M. Radburn: Je suis content que vous posiez cette question. Nous nous sommes penchés sur le problème de l'intendance des sociétés d'État et avons déclaré, dans un rapport, que la chaîne de responsabilité faisait intervenir beaucoup trop de joueurs. Chacun devrait peut-être se demander comment il pourrait améliorer son rôle.

Dans notre rapport d'octobre 1995, nous avons indiqué certaines des mesures que pourraient adopter les différents joueurs, notamment la direction, le conseil d'administration, le gouvernement et le Parlement, pour améliorer l'intendance globale et la responsabilité des sociétés d'État. Beaucoup de personnes interviennent à ce titre. L'environnement est ici beaucoup plus complexe que dans la fonction publique.

Le sénateur Stanbury: Dans cette situation, j'ai l'impression que la responsabilité est répartie entre plusieurs intervenants et que personne ne semble vraiment suivre de près ce qui se passe dans l'exploitation de la Société.

Le sénateur Buchanan: Je vais peut-être passer à autre chose, aux mines de substitution, autrement dit aux possibilités de remplacer les deux mines actuelles.

Reportons-nous à la fin des années 70, à une époque où l'on s'inquiétait beaucoup de la situation et de la longévité de Devco. Après moult réunions, le gouvernement de Nouvelle-Écosse, le gouvernement fédéral et la Société de développement du Cap-Breton ont convenu qu'il faudrait explorer ailleurs, parce que la durée de vie utile des mines en exploitation à l'époque était limitée. La mine numéro 26 devait en effet fermer dans le courant de la décennie suivante. Malheureusement, elle n'a pas duré aussi longtemps à cause d'un incendie dévastateur. Autrement dit, les trois houillères — dont une est maintenant fermée, Langan, ce qui

behind — would have closed without a new mine to take their place.

At that time, a considerable amount of money was spent looking for a new mine primarily in the harbour seam of the Sydney coal fields in the Donkin area. Quite a few reports were produced by the federal government and by a combination of the provincial government and Devco. I have one of them here.

In those reports, it appeared that, over the next decade, or longer, there would definitely be a new mine required in Cape Breton if Devco were to continue to operate and to provide coal to the ever-expanding requirements of the Nova Scotia Power Corporation.

The decision was made at that time that the Nova Scotia Power Corporation would definitely move very quickly from oil to coal, and it did. It moved from 60-some per cent oil use to generate electricity to 70 per cent coal use, as it is at the present time, with the construction of Lingan 1, 2, 3, 4, the expansion of Point Tupper, followed by the expansion of Trenton and the new coal mine at Point Aconi. The future of this usage was examined in the studies which were conducted then.

The Donkin mine was determined by everyone to be valuable. There was agreement that the best coal of the Sydney coal fields was in the Donkin mine of the harbour seam. Montreal Engineering and Kilborn Engineering were retained to do an engineering analysis of the Donkin mine.

At the time, Devco did not have the funding to pay for the testing. The federal government was not prepared to fund the initial work, so the province of Nova Scotia provided some interim funding to bring in a drill ship from the United States in 1979. We paid for that. The necessary core drillings in the harbour seam at Donkin were done, and the results were excellent. I have the results here. Because I knew the details so well at the time, I need not refresh my memory too much.

In 1981, the federal government repaid the province of Nova Scotia the money it had expended for the drill ship and then decided to proceed with the tunnels for a new Donkin mine. When 26 Colliery closed, that decision was known to have been the right one.

The two tunnels were completed. The site preparation was done. I remember it all very well. I was down in those tunnels. I was there when they were under construction.

The tunnels were flooded, which was the right thing to do if the mine was not to proceed at that time. However, the reason the tunnels were flooded was that no one knew exactly when construction of the mine would proceed, even though those tunnels were right at the coal face. The tunnels have been flooded now for about seven years, or perhaps longer. We have been told by mining engineers who appeared before this committee that the tunnels are in excellent condition; that it would require only a short period of time to pump the water out; and that because the tunnels were flooded, the concrete in them is in excellent

laisse Phalen, qui suit juste derrière — auraient dû être fermées sans être remplacées par une nouvelle mine.

À l'époque, on a dépensé beaucoup d'argent pour chercher une nouvelle mine, surtout dans la veine du port des terrains houillers de Donkin. Plusieurs rapports ont été produits, par Ottawa d'une part, et par le gouvernement provincial et Devco d'autre part. J'en ai un ici.

Dans ces rapports, on semble dire qu'au cours de la prochaine décennie, ou à plus long terme, il faudra absolument trouver une nouvelle houillère au Cap-Breton si Devco doit continuer d'exister et de fournir du charbon pour répondre aux besoins sans cesse croissants de la Nova Scotia Power Corporation.

À l'époque, il fut décidé que la Nova Scotia Power Corporation allait très rapidement passer du mazout au charbon, ce qu'elle a fait. C'est ainsi que pour sa production d'électricité elle est passée de 60 p. 100 de mazout à 70 p. 100 de charbon, après la construction de Lingan 1, 2, 3, 4, après l'expansion de Point Tupper, puis l'expansion de Trenton et l'ouverture d'une houillère à Point Aconi. L'usage futur de ces houillères a fait l'objet d'un examen dans les études effectuées à l'époque.

Tout le monde estimait alors que la charbonnière Donkin présentait une certaine valeur. On s'entendait sur le fait que le meilleur charbon des terrains houillers de Sydney se trouvait dans la mine Donkin, dans la veine du port. On a alors retenu les services de Montreal Engineering et de Kilborn Engineering pour effectuer des analyses techniques de la mine Donkin.

À l'époque, Devco ne disposait pas des fonds nécessaires pour assumer les coûts du carottage. Le gouvernement fédéral, quant à lui, n'était pas disposé à financer le travail initial, si bien que c'est la province de Nouvelle-Écosse qui a dû débloquer un financement intérimaire pour permettre la venue d'un navire de forage, des États-Unis, en 1979. Nous avons payé pour cela. C'est ainsi qu'on a pu effectuer le carottage nécessaire dans la veine du port, et les résultats se sont avérés excellents. Je les ai ici. Comme j'étais très au courant de la situation à l'époque, je n'en ai pas eu trop besoin pour me rafraîchir la mémoire.

En 1981, le gouvernement fédéral a remboursé la province pour ce que lui avait coûté le navire de forage, après quoi on a décidé de creuser les tunnels de la nouvelle mine Donkin. Quand la décision a été prise de fermer la houillère 26, on a estimé que c'était la bonne chose à faire.

Les deux tunnels ont été percés et étayés. Je me le rappelle très bien. Je suis descendu dans l'un d'eux, quand il était en construction.

Les tunnels ont été inondés; c'est ce qu'il fallait faire parce qu'on n'allait pas exploiter la mine tout de suite. Quoi qu'il en soit, si on a inondé les tunnels à l'époque, c'est qu'on ne savait pas exactement quand l'exploitation de la mine pourrait commencer, même si ces tunnels débouchaient en plein sur le front de taille. Cela fait sept ans maintenant qu'on les a inondés, ou peut-être plus longtemps encore. Les ingénieurs miniers qui ont comparu devant ce comité nous ont déclaré que les tunnels étaient en excellente condition, qu'il ne faudrait que très peu de temps pour pomper l'eau à l'extérieur et que le béton était en excellent

condition. If they had not been flooded, the tunnels would have deteriorated.

The reason for spending all of this money on the tunnels was to provide an alternative to the mines that were to close in the near future and to those with a mine expectancy, at that time, of 15 or 20 years, and to supply the requirements of the Nova Scotia Power Corporation, which grew from 1 million tonnes of coal up to 2.8 million tonnes at one time.

I give you that background because I wonder what, if anything, the Office of the Auditor General has done over the last number of years to examine the possibilities, maybe even probabilities, that one or both of the existing mines may close in the next eight to ten years? We have been given estimates of anywhere from 10 to 20 years on the life expectancy of the Phalen and the Prince collieries.

At some point, it becomes uneconomical to continue mining in these coal mines. As the tunnels drive out further under the ocean, transportation times increase for coal and miners. Costs increase until the mine becomes very uneconomical. That is what happened with No. 26 colliery.

There is no question that at some time in the near future, one or both of these mines will close. Which will be first, I do not know.

The other part of this is the "going concern," primarily in respect of Phalen, they talk about in Devco's interim financial statements. As you probably are aware, Phalen is subject to roof collapses and rock and gas outbursts. Therefore, there has been, and continues to be, a growing concern about the economic recovery of coal reserves if these kinds of geological problems continue.

If these problems continue, the life expectancy of the Phalen mine could be reduced from 15 or 20 years to 7 or 8 years. If the economic costs of coal recovery and development rise to a point where the coal cannot be sold, the mine may close. Devco would then be in a serious situation, having one operating coal mine, no alternative to that coal mine, yet still needing to meet the requirements of the Nova Scotia Power Corporation.

Presently, the biggest concern in Cape Breton is the future. Will the coal mining industry shut down sometime within the next five or ten years?

Last year, a major roof-collapse at Phalen colliery necessitated the expenditure of a lot of money. Again, I give much credit to the Phalen colliery miners who literally took pick and shovel to clean up those roof falls. However, it still cost the Cape Breton Development Corporation a lot of money. They had budgeted, for development cost and clean-up of the geological problems, about \$30 million. They projected they would need that much money.

Putting all of that in its proper perspective, the biggest concern is the future. In their interim report, the Cape Breton Development Corporation show as their capital assets the net book value of

état justement parce qu'on les avait inondés. Si on ne l'avait pas fait, ils se seraient détériorés.

Si l'on a dépensé tout cet argent à l'époque, c'était pour trouver un substitut aux mines qui devaient fermer dans un proche avenir ainsi qu'aux houillères qui, à l'époque, avaient une vie utile de 15 ou 20 ans, de façon à aux besoins de la Nova Scotia Power Corporation qui venaient de passer d'un million de tonnes à 2,8 millions de tonnes de charbon d'un seul coup.

Je vous rappelle tout cela parce que je me demande si le Bureau du vérificateur général a fait quoi que ce soit, au cours des dernières années, pour déterminer s'il est possible, voire probable qu'une des deux mines en exploitation, ou les deux, puisse fermer dans les huit à dix ans à venir? On aurait dit que la durée de vie utile des houillères Phalen et Prince pouvait être de 10 à 20 ans.

À un certain moment, il n'est plus économique de continuer d'exploiter ces houillères. Plus les tunnels s'enfoncent sous l'océan et plus le temps de transport du charbon et des mineurs s'étire. Les coûts augmentent jusqu'au point où il n'est plus économique d'exploiter la mine. C'est ce qui s'est produit dans le cas de la houillère 26.

Il ne fait aucun doute qu'à un moment donné dans un proche avenir, il faudra fermer l'une des deux mines, ou les deux. Laquelle fermera-t-on d'abord, je ne le sais pas.

L'autre élément, qui est une source de préoccupation permanente, surtout dans le cas de Phalen, tient aux états financiers provisoires de Devco. Comme vous le savez sans doute, la houillère de Phalen est sujette à des affaissements du toit et à des dégagements de grisou. Il est donc normal qu'on doute de plus en plus du rendement de l'exploitation des réserves de charbon quand on est aux prises avec de tels problèmes géologiques.

Si ces problèmes continuent, la durée de vie utile de la mine Phalen pourrait passer de 15 ou 20 ans à 7 ou 8 ans. Si les coûts d'extraction du charbon et du développement de la mine augmentent au point où il ne soit plus rentable de vendre le charbon, il faudra peut-être fermer la mine. Dès lors, Devco se trouverait dans la difficile situation d'avoir à exploiter une seule houillère, sans pouvoir se replier sur une solution de remplacement et en devant tout de même répondre aux besoins de la Nova Scotia Power Corporation.

À l'heure actuelle, c'est l'avenir qui est surtout préoccupant à Cap-Breton. Est-ce que l'industrie charbonnière va devoir fermer d'ici cinq ou dix ans?

L'année dernière, un important effondrement de toit à la houillère Phalen a entraîné d'énormes dépenses. Encore une fois, je dois rendre hommage aux mineurs de Phalen qui ont littéralement nettoyé les débris au pic et à la pelle. Il n'en demeure pas moins qu'il en coûtera beaucoup à la Société de développement de Cap-Breton. La Société a en effet réservé une trentaine de millions de dollars pour le coût de développement et de nettoyage des problèmes géologiques. Elle prévoit d'avoir besoin d'autant d'argent.

Pour placer tout cela dans une juste perspective, ce qui préoccupe le plus des gens, c'est l'avenir. Dans son rapport intérimaire, la Société de développement du Cap-Breton indique,

Prince colliery and Phalen colliery. For Donkin-Morien, the value shown is nothing. I suspect the line below, "development project" of some \$80 million, reflects the value of Donkin. Is that right?

Mr. O'Brien: That is correct.

Senator Buchanan: Donkin is shown as having already cost \$80 million. Actually, it is more than that. If you include the interim money which was spent in 1979-80-81, it would be closer to \$100 million.

The costs to complete that Donkin mine, those figures, give me a lot of concern. I have the original costs which were put together. In 1984-85 dollars, production of 1 million tonnes was projected to cost, in round figures, about \$160 million. The cost to produce 2 million tonnes would have increased to over \$200 million.

But let us use the \$160 million amount. No one disputed those figures at the time. If you deduct the \$80 million, the cost of bringing a new Donkin mine to 1 million tonnes would be about \$80 million in 1984-85 dollars.

I have not done that calculation, but to bring it to 1996 dollars, I was told that you could add probably another \$25 million or \$30 million — something like that. If you deduct from that the sale of developmental coal, which we discussed with Devco people last week, and also with Steve Farrell, who is a mining engineer and a very good one, the cost to complete the Donkin mine — to pump it out and to bring it to a point where you could produce a million tonnes of coal — would be anywhere from \$100 million to \$130 million, in 1996 dollars. Yet, the scare tactics that have been used indicate that to complete the Donkin mine would cost up to \$500 million, although that was figure was reduced to maybe \$400 million.

I have talked to many people in the mining industry — people who may be associated with the United Mine Workers, and others who are totally independent of the UMW and of Devco — who have confirmed to me that the \$400 million figure is nonsense, someone who has thrown the figure out and is determined that the mine would never be built.

We are left with a figure that was put on the table here last week of anywhere from \$100 million to \$120 million or \$130 million. I am told that with that capital cost amortized over the normal period of time, at normal interest rates, and with the total operating costs of that new mine, coal could be produced for much less than the production costs of Phalen and/or Prince.

Have you taken a look at any of these figures? Have you looked at the cost of completing the Donkin mine? Have you looked at the consequences if there is no alternative to Phalen and/or Prince? Have you looked at what will happen to Devco if Phalen or Prince closes and there is no alternative? The concern in Cape

au nombre de ses immobilisations, la valeur aux livres de la houillère Prince et de la houillère Phalen. Quant à Donkin-Morien, la valeur est nulle. Je crois deviner que la ligne du dessous, «projet de développement de quelque 80 millions de dollars», concerne la valeur de Donkin. Est-ce exact?

M. O'Brien: C'est exact.

Le sénateur Buchanan: Il est indiqué que Donkin a déjà coûté 80 millions de dollars. Au fait, c'est beaucoup plus que cela. Si vous tenez compte du financement intérimaire de 1979-1980-1981, on approche les 100 millions de dollars.

Les coûts avancés pour terminer la charbonnière Donkin m'effrayent. J'ai ici les coûts dont il a été question à l'origine. En dollars de 1984-1985, on prévoyait que la production d'un million de tonnes coûterait environ 160 millions de dollars, pour donner un chiffre rond. Pour deux millions de tonnes, cette somme serait passée à plus de 200 millions de dollars.

Mais retenons le montant de 160 millions de dollars. À l'époque, personne n'a remis ces chiffres en question. Si vous déduisez les 80 millions de dollars, soit ce qu'il en aurait coûté pour ouvrir la nouvelle houillère Donkin produisant un million de tonnes, il reste tout de même 80 millions de dollars, en dollars de 1984-1985.

Je n'ai pas effectué le calcul pour voir à quoi correspond cette somme en dollars de 1996, mais on m'a dit qu'on pourrait sans doute y ajouter 25 à 30 millions de dollars ou quelque chose comme ça. Si l'on déduit la vente du charbon extrait dans la phase de lancement — ce dont nous avons parlé avec les gens de Devco la semaine dernière, et aussi avec Steve Farrell, un excellent ingénieur minier —, ainsi que les coûts nécessaires au parachèvement de la houillère Donkin, pour pomper l'eau et l'amener au point où l'on puisse produire un million de tonnes de charbon, on en arrive à 100 à 130 millions de dollars de 1996. Et pourtant, dans les techniques d'effarouchement que certains ont employées, on a voulu faire croire qu'il pourrait en coûter jusqu'à 500 millions de dollars pour terminer la houillère Donkin, bien qu'on ait ensuite ramené ce chiffre à 400 millions de dollars.

Je me suis entretenu avec plusieurs représentants de l'industrie minière — dont certains étaient associés à la United Mine Workers of America, d'autres étaient indépendants et d'autres enfin représentaient la direction de Devco — qui m'ont confirmé que ce chiffre de 400 millions de dollars était ridicule, que quelqu'un avait lancé ce montant et avait déterminé que la mine ne serait jamais construite.

Nous disposons maintenant d'un autre chiffre qui nous a été communiqué la semaine dernière, à savoir 100 à 120 ou 130 millions de dollars. Et l'on me dit que si l'on amortit de tels coûts d'immobilisation sur une période normale, à des taux d'intérêt normaux, et si l'on ajoute les frais d'exploitation globaux de la nouvelle mine, on pourrait produire du charbon pour des coûts nettement inférieurs à ceux de Phalen ou de Prince.

Avez-vous examiné l'un ou l'autre de ces chiffres? Avez-vous calculé ce qu'il en coûterait pour terminer la mine Donkin? Vous êtes-vous penché sur les conséquences qu'il y aurait de ne pas remplacer Phalen ou Prince? Vous êtes-vous demandé ce qu'il adviendrait de Devco si Phalen ou Prince devait fermer sans qu'on

Breton is that Devco will then close, that there will be an orderly shutdown of Devco. God help us if that ever happens.

After having spoken to people like Steve Farrell, Coady Marsh, Bill Shaw, who all know this industry, I have to wonder, if there is no alternative, and if these problems that Phalen has been experiencing continue — and there is every reason to believe that the geological problems will — where that will leave the coal industry of Cape Breton.

There are a lot of questions in there. First of all, have you looked at the longevity of these two existing mines? Second, have you looked at the cost of producing coal as they continue to move out under the ocean? Third, have you looked at the cost of completing the new Donkin mine after about \$100 million has already been expended?

Mr. Radburn: There are indeed a number of questions that you have raised, many of which go beyond our role as auditors. However, with respect to the costs, as you go further out under the ocean, it is quite clear the cost is higher because of the time it takes to get out there, as well as ventilation and other problems. Costs will go up as they go further under the ocean. Everyone agrees on that.

We have not, in our work, done a feasibility study of opening Donkin. At this hearing, there have been a number of cost figures proposed, over a wide range, from \$100 million to \$500 million, as you pointed out. What that shows is the need for a feasibility study to know what the costs are. We have not done that. Therefore, we are not in a position to comment on what the costs would be for opening Donkin.

However, as part of the special examination, we did look at the proven and probable coal reserves from the Prince mine. We had an expert assist us at that time, in 1991-92. The information the corporation had was only three years into the future. The advice we had received is they should have that five years out into the future. If you are entering into 20-year contracts, you should know that. We pointed out that knowing only three years out was a significant deficiency, particularly with respect to the quality of the coal in some of the mines. We recommended that they gain further knowledge. That was in the context of the Prince mine, and not Donkin or others.

I support your view that considering the nature of the business that Devco is in, there should be better knowledge of the proven and probable coal reserves as you go out into the future.

We are limited somewhat by management's proposal and the government's acceptance of the five-year plan that deals with Phalen and Prince. Therefore, we are limited to the action plan of the corporation.

dispose d'une autre mine sur laquelle se replier? Ce qu'on craint, à Cap-Breton, c'est que Devco ferme, c'est qu'on ordonne la fermeture de Devco. Dieu nous en garde.

Après m'être entretenu avec des gens comme Steve Farrell, Coady Marsh, Bill Shaw, qui connaissent tous cette industrie, j'en suis venu à me demander, en supposant qu'il n'y ait pas de solution de replis et que les problèmes de Phalen se poursuivent — et il y a toutes les raisons de croire que les problèmes géologiques se poursuivront — où se retrouvera l'industrie charbonnière de Cap-Breton.

Je sais que j'ai posé beaucoup de questions. Mais avant tout, vous êtes-vous interrogé quant à la longévité des deux mines actuelles? Deuxièmement, vous êtes-vous demandé ce qu'il en coûterait de produire du charbon s'il fallait continuer à s'enfoncer sous l'océan? Troisièmement, vous êtes-vous demandé ce qu'il en coûtera pour terminer la nouvelle mine Donkin, en plus des 100 millions de dollars qui ont déjà été dépensés.

M. Radburn: Vous avez posé effectivement plusieurs questions, dont la plupart échappent à notre rôle de vérificateur. Mais pour ce qui est des coûts, il est évident que plus on s'enfonce sous l'océan et plus ils augmentent, à cause du temps nécessaire à l'extraction du charbon, à cause aussi des problèmes de ventilation et du reste. Donc, plus on s'enfoncera sous l'océan et plus les coûts augmenteront. Tout le monde est d'accord.

Nous n'avons pas, dans le cadre de notre travail, effectué d'étude de faisabilité au sujet de l'ouverture de Donkin. Lors de vos audiences, on vous a proposé plusieurs chiffres, couvrant un vaste éventail de 100 à 500 millions de dollars, comme vous l'avez vous-même souligné. Cela nous montre bien qu'il est nécessaire d'entreprendre une étude de faisabilité pour savoir exactement ce qu'il en coûterait. Nous, nous ne l'avons pas fait. Par conséquent, nous ne sommes pas en position de commenter ce que pourraient être les coûts inhérents à l'ouverture de Donkin.

Cependant, dans le cadre de notre examen spécial, nous avons cherché à déterminer quelles étaient les réserves charbonnières prouvées et probables de la mine Prince. À l'époque, nous nous sommes fait assister par un expert, c'était en 1991-1992. La Société s'appuyait sur des projections qui n'allaient pas au-delà de trois ans. Notre expert était d'avis qu'il aurait fallu miser sur des projections quinquennales. Il faut en effet disposer de ce genre de chiffres quand on veut conclure des contrats sur 20 ans. Nous avons souligné que le fait de ne disposer que de projections sur trois ans constituait une grave carence, surtout étant donné la qualité du charbon dans certaines mines. Nous avons donc recommandé à la Société d'entreprendre d'autres études. Cela, nous l'avons fait à propos de la houillère Prince, et non pas de Donkin ni d'autres.

Je suis d'accord avec vous quand vous dites qu'étant donné la nature des activités de Devco, celle-ci devrait mieux connaître les réserves houillères prouvées et probables sur lesquelles elle pourra compter dans l'avenir.

Nous sommes relativement limités par la proposition de la direction et par le fait que le gouvernement ait accepté le plan quinquennal établi pour Phalen et Prince. Donc, nous sommes limités à ce qui est dit dans le plan d'action de la Société.

As to other things they could or might do, I am not sure we could comment on them.

Mr. O'Brien: As to the valuation of the assets, Phalen, in the books, has about seven more years of expected useful life, in terms of the amortization period. We have looked at that and looked at management's projections and feel comfortable accepting that as a proposal. Clearly, there is risk associated with the Phalen colliery, as is indicated in the October statements. Management recognizes that. That will clearly have an impact on the achievability of the plan.

Senator Buchanan: I am very interested in what you said. Would you recommend to this committee that there should be an independent feasibility study carried out to give us a true cost to bring the new Donkin mine to 1 million tonnes of production, which is the initial amount they had always been considering? So many figures have been thrown out. The other night, the union threw out a figure of a maximum of \$100 million. We have had a figure of \$120 million. Mining people have given a figure publicly, although not before this committee, of \$130 million to \$150 million, less the developmental coal, which brings it not too far off the union's figure. However, I have not heard one person give any evidence or information that would even come close to justifying the \$400-million figure.

I have spoken to people who know this business well, and they cannot understand why someone is using the \$400-million figure, other than to discourage the completion of the Donkin mine. I sincerely believe that is the reason. There is a great difference between \$150 million and \$400 million.

Mr. Chairman, I hope that one of the recommendations this committee will make is that we get a true figure, within certain parameters, of what the cost will be to complete — not to build because it is there now — the Donkin mine.

Let us also get the life expectancy of these mines to continue to produce coal economically, because you get to a point where you are so far out under the ocean that it is uneconomical, particularly if you cannot market it. We heard a figure last week that the life expectancy of Phalen was 25 years. I had never heard that figure before. Previously, I had heard that Phalen could have a life expectancy of maybe 8, 10, even up to 15 years. Prince had the same kind of life expectancy for the economic recovery of coal. The figures they gave us last week were 20 and 25 years. I had never heard such figures before.

I do not expect you to have figures to either contradict or agree with those. However, you said that you were looking at an

Quant aux autres choses que la Société pourrait ou devrait faire, je ne suis pas certain que nous soyons en position de formuler quelque commentaire que ce soit.

M. O'Brien: Pour ce qui est de l'évaluation des actifs en fonction de la période d'amortissement, d'après ce qui est indiqué aux livres, Phalen a encore une durée de vie utile de sept ans. Nous avons examiné la chose et avons analysé les projections de la direction, et cette conclusion nous convient. Il est évident que certains risques sont associés à la houillère Phalen, comme l'indiquent les états du mois d'octobre. La direction l'a reconnu. De toute évidence, cet état de fait aura une incidence sur la réalisation du plan.

Le sénateur Buchanan: Je suis très intéressé par ce que vous avez dit. Recommanderiez-vous à ce comité la tenue d'une étude de faisabilité indépendante destinée à établir ce qui en coûterait effectivement pour amener la nouvelle mine Donkin à un niveau de production d'un million de tonnes, qui correspond au seuil initial que la direction a toujours retenu? De nombreux chiffres ont été avancés. L'autre soir, le syndicat a avancé un chiffre maximum de 100 millions de dollars. Quelqu'un nous a dit 120 millions de dollars. Les représentants de l'industrie minière ont cité publiquement, mais pas devant ce comité, une fourchette de 130 à 150 millions de dollars, moins le coût du charbon extrait durant la phase de développement, ce qui ne nous met pas très loin des chiffres du syndicat. Cependant, je n'ai entendu personne nous apporter quelque preuve que ce soit, ni nous citer quelque information qui aurait pu justifier un tant soit peu le chiffre de 400 millions de dollars.

Je me suis entretenu avec des gens qui connaissent bien le milieu, et ils ne voient pas pourquoi quelqu'un évoquerait la somme de 400 millions de dollars autrement que pour dissuader les gens de terminer la houillère Donkin. Sincèrement, je crois que c'est effectivement la raison. L'écart est grand entre 150 et 400 millions de dollars.

Monsieur le président, j'espère que ce comité recommandera notamment la tenue d'une étude pour obtenir des chiffres réels, selon certains paramètres, afin de savoir ce qu'il en coûterait pour terminer la mine Donkin et non pour la construire puisque c'est déjà fait.

Demandons aussi qu'on établisse la durée de vie utile de ces mines, pour savoir pendant combien de temps elles pourront continuer à produire du charbon de façon économique, parce qu'on en arrive à un point où l'on est tellement loin sous l'océan qu'il n'est plus économique d'aller chercher le charbon, surtout si on ne peut le vendre. La semaine dernière, quelqu'un nous a dit que la mine Phalen avait une durée de vie espérée de 25 ans. Jamais personne avant n'avait indiqué une telle chose. J'avais entendu dire que la durée de vie utile de Phalen pouvait être de 8, 10, et peut-être même 15 ans. La durée était la même dans le cas de Prince, en ce qui concernait l'extraction rentable du charbon. La semaine dernière, on nous a parlé de 20 et de 25 ans. Jamais auparavant je n'avais entendu mentionné de telles durées.

Je ne m'attends pas à ce que vous disposiez de données contredisant ou confirmant celles-ci. Mais, plus tôt, vous avez

amortization period of seven years. In their own plan, they do not project more than five years.

Is it any wonder that there are stories in the media, and directly from the Power Corporation, that the Power Corporation may have to start looking for coal from other sources unless it can get some certainty about what will happen with the Cape Breton Development Corporation, keeping in mind that just about every generating plant of the Nova Scotia Power Corporation uses Cape Breton coal?

Would you care to comment on that?

Mr. Radburn: It is difficult for us to comment on that. We are auditors of the financial statements. You are raising issues beyond our role and responsibility.

Senator Buchanan: I realize that, but all of the Auditors General with whom I have dealt over the last 25 years have also looked at what the future holds. They look at the present financial statements and also project into the future.

It is important that someone now look into the future of the mining industry of Cape Breton. Senator MacEachen was the first to bring this up. The task of this committee is to look at the financial situation of Devco. However, the prime responsibility of the committee is to look into the future of the coal mining industry in Cape Breton. In order to do that, you have to look at the feasibility of proceeding with a new mine, as we did in 1979, 1980 and 1981. We actually constructed tunnels, which are now flooded.

Mr. Radburn: There is merit in what you say. The Financial Administration Act requires a five-year corporate plan. Given the nature of Devco's business, there may be merit in having the corporation go out to several five-year periods and to ask "what if" questions such as you are raising. However, the requirement of the act which they are following calls for a five-year plan.

The Chairman: That is an interesting line of questioning and certainly something we can take up when we formulate our report.

Senator Stanbury has raised a question about the composition of the board and the possibility of obtaining biographies.

Senator Stanbury: It is important for us to know who the members of the board are and what their qualifications are.

The Chairman: Senator Murray raised that earlier. Perhaps I could ask the clerk to follow up and ensure that we get full and complete information on the board members. Is that agreed?

Senator Stanbury: It would be helpful as well to know what committees exist. The witnesses this morning talked about the audit committee. Are there other committees? If so, what are their responsibilities?

déclaré que vous vous appuyez sur une période d'amortissement de sept ans. Or, dans ses propres plans, la Société ne prévoit rien au-delà de cinq ans.

Alors, faut-il s'étonner qu'on dise dans les médias, et qu'on entende même à la Nova Scotia Power Corporation, que celle-ci devra songer à s'approvisionner ailleurs si elle n'obtient pas certaines assurances du côté de la Société de développement du Cap-Breton, et cela sans oublier que presque toutes les centrales thermoélectriques de la Nova Scotia Power Corporation tournent au charbon du Cap-Breton?

Voulez-vous réagir à cela?

M. Radburn: Il nous est difficile de vous dire quoi que ce soit à ce sujet. Nous vérifions les états financiers. Vous soulevez des questions qui sortent des cadres de notre rôle et de nos responsabilités.

Le sénateur Buchanan: Je m'en rends compte, mais comme tous les vérificateurs généraux avec qui j'ai pu traiter au cours des 25 dernières années, vous vous êtes également penchés sur ce que réservait l'avenir. Les vérificateurs examinent les états financiers et font des projections.

Il est maintenant important que quelqu'un s'intéresse à l'avenir de l'industrie minière du Cap-Breton. Le sénateur MacEachen a été le premier à soulever la chose. Notre comité a pour tâche de s'intéresser à la situation financière de Devco. Cependant, sa principale responsabilité est de s'intéresser à l'avenir de l'industrie charbonnière du Cap-Breton. Pour cela, nous devons savoir s'il est envisageable d'ouvrir une nouvelle mine, comme nous l'avons fait déjà en 1979, en 1980 et en 1981. Des tunnels ont été construits et ont été inondés.

M. Radburn: Il y a du bien-fondé dans ce que vous dites. La Loi sur l'administration financière exige la formulation d'un plan d'entreprise quinquennal. Étant donné la nature de Devco, il y aurait certainement lieu d'obliger la Société à planifier à termes de cinq ans et à se poser régulièrement le genre de questions que vous venez de soulever. Cependant, la loi exige actuellement qu'elle se conforme à des plans quinquennaux.

Le président: Voilà une série de questions certainement intéressantes et qui pourraient nous inspirer quand nous rédigerons notre rapport.

Le sénateur Stanbury a posé une question au sujet de la composition du conseil et de la possibilité d'obtenir des biographies.

Le sénateur Stanbury: Il est important que nous connaissions les membres du conseil et que nous sachions quelles sont leurs compétences.

Le président: Le sénateur Murray a soulevé ce point plus tôt. Peut-être pourrais-je demander au greffier d'assurer un certain suivi à ce sujet et de nous obtenir des renseignements complets sur les membres du conseil. Nous sommes d'accord?

Le sénateur Stanbury: Il serait également utile de savoir quels sont les comités en place. Ce matin, les témoins nous ont parlé du comité de vérification. Y a-t-il d'autres? Le cas échéant, quelles sont leurs responsabilités?

The Chairman: We will ask the clerk to get that information as well.

Mr. Radburn: Mr. Chairman, the committees of the board, as indicated in last year's annual report, consist of the audit committee, the communications committee, the environment committee and the pension fund investment committee. We do not have before us their roles and responsibilities, but those are the committees of the board.

Senator Anderson: The union representatives who appeared before this committee last week were very concerned about the amount of subcontracting being done at Devco. They stated that union workers could perform 75 per cent of the work that is subcontracted out.

How do you view these claims? Have your audits dealt with the specifics of subcontracting? Has this practice of subcontracting saved Devco money?

Mr. Radburn: I wish I could be more helpful. In a general way, contracting out is an alternative which many corporations are exploring as a way to reduce their costs. We have not looked at the specifics of the agreement for contracting out and cannot comment on the claims of the union without understanding the cost of contracting out versus work being done internally. We would have to do a cost comparison. I must presume that at the time they contracted out, an analysis was done and it was determined to be less costly. However, I do not know that.

Senator Stanbury: Are there any corporate auditors for the company, other than yourselves?

Mr. Radburn: We are the sole auditors of the Cape Breton Development Corporation. Under actual arrangements, we have had assistance provided by one of the public accounting firms. That has continued from their earlier, more direct involvement, but we are the sole auditors.

Senator Murray: I see that in the 1995 statement, Prince colliery assets have been written down by \$20 million. At that point, Devco intended to go to a one-shift, part-time operation with Prince. I presume, now that they are going to two shifts year-round, that those assets will have to be written up again.

Mr. O'Brien: As Mr. Radburn indicated earlier, these statements were never issued or finalized. From the point of view of publicly released audited financial statements, they were in fact never written down. They were based upon a plan which assumed one shift and substantially less production than is in the approved corporate plan.

Clearly, management will have to re-evaluate the impact that has had on the valuation of the assets. We will then have to audit what they have done. The short answer is, yes, they will have to reconsider.

Le président: Nous demanderons au greffier d'obtenir aussi ce genre de renseignements.

M. Radburn: Monsieur le président, les comités du conseil, comme c'est indiqué dans le dernier rapport annuel sont: le comité de vérification, le comité des communications, le comité de l'environnement et le comité d'investissement du fonds de pension. Voilà les comités dont il s'agit, mais nous n'avons ici ni leur rôle ni leurs responsabilités.

Le sénateur Anderson: Les représentants syndicaux qui ont comparu devant ce comité la semaine dernière s'inquiétaient du nombre de contrats que Devco accorde à l'extérieur. Selon eux, les travailleurs syndiqués pourraient effectuer 75 p. 100 des contrats affermés.

Que pensez-vous de cette affirmation? Dans vos vérifications, vous êtes-vous intéressés aux détails de l'affermage? Cette pratique du recours à contrat a-t-elle permis à Devco d'économiser de l'argent?

M. Radburn: J'aimerais vous être plus utile. D'une façon générale, c'est une méthode pour laquelle optent de nombreuses sociétés afin de réduire leurs coûts. Nous ne nous sommes pas penchés sur les détails de la convention en matière d'affermage et nous ne pouvons commenter cette affirmation du syndicat sans savoir ce que coûte effectivement l'affermage par rapport au travail réalisé à l'interne. Nous devrions nous livrer à une comparaison des coûts. Je ne peux que supposer qu'à l'époque où la Société a décidé de confier certaines tâches à contrat, elle l'a fait après avoir effectué une analyse et avoir déterminé qu'il lui en coûterait moins. Mais je n'en ai pas la certitude.

Le sénateur Stanbury: Y a-t-il d'autres vérificateurs auprès de la Société, autres que vous-mêmes?

M. Radburn: Nous sommes les seuls vérificateurs de la Société de développement du Cap-Breton. En vertu des dispositions actuelles, nous nous sommes fait aider par un des cabinets comptables privés. Pour lui, c'était le prolongement d'un engagement antérieur, plus direct, mais nous sommes les seuls vérificateurs.

Le sénateur Murray: Je constate dans l'état de 1995, que les actifs de la houillère Prince ont été réduits de 20 millions de dollars. À ce point, Devco avait l'intention de passer à un seul quart de travail et d'exploiter Prince à temps partiel. Puisque la Société envisage maintenant de repasser à deux quarts toute l'année, je suppose que ses actifs devront être réévalués à la hausse.

M. O'Brien: Comme vous l'a dit M. Radburn plus tôt, ces états non jamais été émis ni complétés. En fait, dans les états financiers vérifiés qui ont été rendus publics, les actifs n'ont jamais été dévalués. Ils étaient fondés sur un plan prévoyant un seul quart de travail et sur une production nettement inférieure à celle qui avait été prévue dans le plan d'entreprise approuvé.

À l'évidence, la direction devra réévaluer les conséquences de cet état de fait sur la valeur de ses actifs. Par la suite, nous devons vérifier ce qu'elle a fait. En bref, je dirais que nous devons effectivement reconsidérer la chose.

Senator Murray: We have two documents before us. One is the 1992 special examination and the other is the draft 1995 report. In fairness, because of the criticism, implicit and explicit, of the previous management by the present management, and of the present management by the unions and others, I do want to ask you one or two questions.

With regard to 1992, you did a study to determine, first, whether the corporation's assets were safeguarded and controlled. I take it from your report that your finding was that the corporation's assets were safeguarded and controlled. Have you any reservation about that? You made four notes: one about absenteeism; one about the accident rate; one about the need to confirm coal reserves; and one about environmental matters. Subject to those, was it your finding that as of that date, the corporation's assets were safeguarded and controlled?

Mr. Radburn: Taking into consideration that the nature of the assets and the highest value deals with the inventories of coal and so on, yes, senator.

Senator Murray: Was it your finding that the financial, human and physical resources of the corporation were managed economically and efficiently?

Mr. Radburn: Subject to the concerns we had with respect to the accident rates and employee absenteeism, yes.

Senator Murray: Was it your finding that the operations of the corporation were carried out effectively?

The Chairman: Excuse me, senator. Just for clarification, I remember the union representative saying that one problem was the basis upon which absenteeism was determined. Do you wish to comment on that? As I recall, they said that even people who were not really in the workforce, due to ill health or other reasons, were classified as absentees and that this increased the real count.

I am sorry, Senator Murray, but I would like clarification.

Mr. Radburn: I do not recall the make-up of absenteeism, other than that the rates seemed very high over time and in comparison with other coal mining operations.

The Chairman: However, you did not investigate the basis upon which absenteeism was determined, did you?

Mr. Radburn: I do not recall.

Senator Murray: In a word, you accept what management has told you on that. You do not go behind it, do you?

Mr. Radburn: I believe we did some work to substantiate the rates. However, I do not recall whether we did work to identify the measurement basis upon which those rates were arrived at. As far as absenteeism and overtime accidents and incidents were concerned, the history concerning the statistics seemed to be above the industry average.

Le sénateur Murray: Nous avons deux documents devant nous. L'un est l'examen spécial de 1992 et l'autre l'ébauche du rapport de 1995. Compte tenu des critiques, implicites et explicites qui ont été formulées par l'actuelle équipe de direction à l'endroit de celle qui l'a précédée, et par les syndicats et d'autres à l'endroit de l'actuelle équipe de direction, je me dois de vous poser une ou deux questions.

Pour ce qui est de 1992, vous avez effectué une étude afin de déterminer, premièrement, si les actifs de la Société étaient protégés et contrôlés. Je crois comprendre de votre rapport que votre conclusion a été positive. Avez-vous quelques réserves à ce sujet? Vous avez rédigé quatre notes complémentaires: une au sujet de l'absentéisme, une au sujet du nombre d'accidents, une sur la nécessité de confirmer les réserves de charbon et la dernière sur les questions environnementales. D'après ces notes, avez-vous conclu que, dès lors, les actifs de la Société étaient protégés et contrôlés?

M. Radburn: Si l'on considère la nature des actifs ainsi que la valeur élevée des transactions touchant aux stocks de charbon et ainsi de suite, on peut effectivement le dire, sénateur.

Le sénateur Murray: Avez-vous conclu que les ressources financières, humaines et physiques de la Société étaient gérées de façon efficace et économique?

M. Radburn: Hormis les préoccupations que nous avons formulées à propos du nombre d'accidents et du taux d'absentéisme, oui.

Le sénateur Murray: Avez-vous conclu que la Société était exploitée de façon efficace?

Le président: Excusez-moi, sénateur. Histoire de préciser les choses, si je me rappelle bien, le représentant du syndicat nous a dit qu'un des problèmes était la façon dont on déterminait l'absentéisme. Pouvez-vous en dire plus à ce sujet? Si je me rappelle bien, il nous a indiqué que même les gens ne faisant plus effectivement partie de la main-d'œuvre active, pour raison de maladie ou autre, étaient considérés comme étant absents et que cela augmentait le taux d'absentéisme en général.

Excusez-moi de vous avoir interrompu, sénateur Murray, mais je voulais obtenir une précision.

M. Radburn: Je ne me rappelle pas comment était établi l'absentéisme, si ce n'est que le taux m'a semblé très élevé par rapport à ce qui se passe ailleurs dans l'industrie du charbonnage.

Le président: Mais vous n'avez pas analysé sur quelle base on déterminait l'absentéisme, n'est-ce pas?

M. Radburn: Je n'en ai pas souvenir.

Le sénateur Murray: En un mot, vous avez accepté ce que la direction vous a dit à ce sujet. Vous n'êtes pas allé au-delà, n'est-ce pas?

M. Radburn: Je crois que nous avons effectué un certain travail pour essayer d'étayer les taux d'absentéisme. Mais je ne me souviens pas que nous avons fait quoi que ce soit afin de déterminer sur quoi la Société s'appuyait pour en arriver à ses chiffres. Quoi qu'il en soit, s'agissant d'absentéisme et de nombre d'accidents et d'incidents pendant les heures supplémentaires, les

Senator Murray: It has become quite a bone of contention here, as you may have observed.

Was it your conclusion as of 1992 that the operations of the corporation were carried out effectively?

Mr. Radburn: Given that the nature of the operations are to develop and produce coal, and ultimately sell it, they were doing that. A conclusion would be that, yes, the operations were carried out effectively. No significant deficiencies were identified in that area, other than the fact that their knowledge of the proven and probable coal reserves was less than what was deemed appropriate.

Senator Murray: You do an annual audit. You are about halfway or three-quarters of the way through the annual audit for the fiscal year that ended last March. You are almost finished.

Mr. O'Brien: We are almost finished, that is correct.

Senator Murray: As I understand it, you will be undertaking the five-year special examination. The next one will be done next year, is that correct?

Mr. Radburn: It will start this fall.

Senator Murray: You are three-quarters of the way through. Under the Financial Administration Act, you have the responsibility of calling attention to any other matter falling within the scope of the examination that, in the auditor's view, should be brought to the attention of Parliament. I know that your report is not yet finalized. I think we all know what we are discussing here in terms of the management of that corporation.

Is there anything which you believe we, as a parliamentary committee, should know? Is there anything you should flag for us at this point before we undertake to prepare a report?

Mr. Radburn: We have not received the draft financial statements yet and, therefore, have not completed our audit work. I am afraid we are not at the stage at which we can conclude. We need another couple of weeks to do the work.

Senator Murray: The draft you have is as of October 31. You have continued work since then, is that right?

Mr. Radburn: That is correct.

Senator Murray: No doubt there are concerns of detail which will find their way into your annual audit. However, do you have any major concerns to bring to the attention of this committee now? I refer to concerns about systems or concerns with the management of that corporation.

Mr. Radburn: I wish I could be more helpful, Mr. Chairman. With respect to the October draft statements before you, at that time we had no matters to raise under the provisions of the act.

statistiques de la Société ont toujours été plus élevées que la moyenne de l'industrie.

Le sénateur Murray: Eh bien, comme vous avez pu le constater, cela est devenu un véritable objet de litige.

En êtes-vous arrivé à la conclusion qu'à partir de 1992 la Société était exploitée de façon efficace?

M. Radburn: Comme la nature des opérations consiste à développer une exploitation charbonnière et à extraire le charbon, pour le vendre ensuite, la Société faisait ce qu'elle était censée faire. Donc, on peut effectivement conclure que les opérations étaient conduites de façon efficace. Nous n'avons pas trouvé de défaut grave sur ce plan, outre que la direction n'avait pas une idée suffisante de ce qu'étaient les réserves prouvées et probables.

Le sénateur Murray: Vous effectuez une vérification annuelle. Vous en êtes à la moitié ou au trois quarts du travail de vérification annuelle pour l'exercice financier qui s'est terminé en mars dernier. Vous avez presque fini.

M. O'Brien: C'est exact, nous avons presque terminé.

Le sénateur Murray: Si je comprends bien, vous allez entreprendre un examen spécial quinquennal. Le prochain sera fait l'année prochaine, est-ce exact?

M. Radburn: Nous le débiterons à l'automne.

Le sénateur Murray: Vous avez effectué les trois quarts du travail. En vertu de la Loi sur l'administration financière, vous devez attirer l'attention du Parlement sur tout autre question tombant dans le cadre de cet examen et qui, de l'avis du vérificateur, mérite d'être soulignée. Je sais que vous n'avez pas encore terminé votre rapport. Je crois que nous sommes tous au courant que notre débat concerne la direction de la Société.

Selon vous, y a-t-il quoi que ce soit que notre comité parlementaire devrait savoir à ce sujet? Y a-t-il quoi que ce soit que vous pourriez nous signaler maintenant, avant que nous ne commençons à rédiger notre rapport?

M. Radburn: Nous n'avons pas encore reçu l'ébauche des états financiers, par conséquent, nous n'avons pas terminé notre travail de vérification. Je crains que nous n'en soyons pas au stade où nous pouvons conclure notre travail. Nous aurons besoin de deux ou trois semaines de plus pour ce faire.

Le sénateur Murray: L'ébauche que vous avez date du 31 octobre. Mais vous avez poursuivi votre travail depuis, n'est-ce pas?

M. Radburn: C'est exact.

Le sénateur Murray: À n'en pas douter, on retrouvera dans votre vérification annuelle certaines préoccupations de l'ordre du détail. Mais d'ici là, n'est-il pas quelques aspects préoccupant que vous voudriez dès maintenant porter à l'attention de ce comité? Par exemple, en ce qui concerne les systèmes ou la direction de la Société.

M. Radburn: J'aimerais vous être plus utile, monsieur le président. Dans l'ébauche des états que nous avons dressée en octobre, et que vous avez devant vous, nous n'avions rien à souligner en fonction des dispositions de la loi.

Senator Stanbury: Since the Auditor General took over the auditing of the books — and I think you said that started about three years ago — have the two of you been involved personally in the audit?

Mr. Radburn: Mr. O'Brien has been involved personally.

Mr. O'Brien: I have been there for two or three years.

Senator Stanbury: I have had some experience with lack of continuity in audits. In particular, commercial audit firms seem to have that difficulty these days. Do you have any such difficulty? I think it will be important to have a continuity of audit over the next few years as far as Devco is concerned.

Mr. Radburn: In every audit organization, there is some turnover of staff. We do not have full control over it. Some people leave and we want to rotate assignments. However, at the senior level, there has been continuity.

The Chairman: You noted in chapter 10 of your audit of Crown corporations that the governance of Crown corporations is not solely the responsibility of the board of directors and that the active involvement of government and Parliament is also required. What specifically could Parliament do to better monitor the Cape Breton Development Corporation?

Specifically, what is your opinion about having the corporation report on a regular basis, perhaps a biannual basis, to a standing Senate committee for the duration of the corporate plan; and should the unions be invited to report as well?

Mr. Radburn: We indicated in our report that one of the things Parliament and parliamentary committees might be involved with would be to receive, review and use corporate performance information which is included in these reports that are submitted to Parliament. Recently, the corporation has agreed to issue quarterly reports on performance. Once they have decided which indicators and the format of the reporting, I think it might be useful information which this committee might look at to see whether you want to have more hearings with the corporation and other witnesses.

Ultimately, however, I think it is the performance of the corporation, whether it is meeting its targets and objectives, that is of interest to most people. With the corporation providing this information quarterly, starting sometime in the near future, it would be a basis for this committee and other committees to decide the extent to which they wish to be directly involved and hold the corporation accountable.

The Chairman: The question is: Do you think it would be worthwhile for a Senate committee, for example, to be involved on a continuous basis in monitoring?

Senator Stanbury: Would it help?

The Chairman: Yes. In the private sector, the board of directors is, presumably, responsible to the shareholders. Who are the shareholders of a Crown corporation? They are not the

Le sénateur Stanbury: Depuis que le vérificateur général a commencé à se charger de la vérification des livres comptables — et je pense vous avoir entendu dire que vous aviez débuté cela il y a trois ans —, avez-vous tous deux participé personnellement à ce travail de vérification?

M. Radburn: M. O'Brien y a pris part.

M. O'Brien: Je l'ai fait deux ans sur les trois années.

Le sénateur Stanbury: Je sais ce que donnent les bris de continuité dans les vérifications. Il semble en particulier que les cabinets de vérification privés éprouvent de la difficulté sur ce plan, ces jours-ci. Avez-vous éprouvé ce genre de problème? Je pense qu'il sera important d'assurer la continuité de la vérification dans les prochaines années, dans le cas de Devco.

M. Radburn: Dans tous les organismes de vérification, il y a des mouvements d'effectif. Nous ne pouvons pas entièrement contrôler la chose. Il y a des gens qui s'en vont et nous devons faire tourner le personnel dans les postes. Quoi qu'il en soit, la continuité a été assurée aux échelons supérieurs.

Le président: Au chapitre 10 de votre rapport de vérification, celui traitant des sociétés d'État, vous faites remarquer que la responsabilité de l'intendance de ces sociétés n'incombe pas entièrement au conseil d'administration et que le gouvernement et le Parlement doivent également y prendre une part active. Que pourrait faire précisément le Parlement pour mieux contrôler la Société de développement du Cap-Breton?

Plus exactement, que penseriez-vous si l'on demandait à la Société de faire régulièrement rapport, éventuellement tous les deux ans, à un comité sénatorial permanent, pendant toute la durée de son plan d'entreprise? Et devrions-nous inviter les syndicats à participer à cet exercice?

M. Radburn: Dans notre rapport, nous avons précisé que le Parlement et les comités parlementaires pourraient, entre autre, participer en se faisant adresser les résultats de la Société, qui sont inclus dans ces rapports soumis au Parlement, pour les examiner et les utiliser. Récemment, la Société a accepté de produire trimestriellement des rapports de résultats. Une fois que les indicateurs et le format des rapports auront été décidés, je crois qu'il pourrait s'agir d'une information utile que ce comité pourrait examiner avant de décider s'il veut de nouveau entendre des représentants de la Société et d'autres témoins.

Mais en fin de compte, je crois que tout le monde veut savoir comment se débrouille la Société, qu'elle respecte ou non ses objectifs. Si elle fournissait ce genre de renseignements tous les trimestres, en commençant prochainement, le comité et d'autres pourraient décider jusqu'à quel point ils veulent intervenir directement et tenir la Société responsable.

Le président: La question est la suivante: pensez-vous qu'il serait utile qu'un comité sénatorial, par exemple, continue de surveiller la situation de façon régulière?

Le sénateur Stanbury: Est-ce que ça aiderait?

Le président: C'est cela. Normalement, dans le secteur privé, le conseil d'administration est responsable auprès des actionnaires. Or, qui sont les actionnaires d'une société d'État? Ce ne sont ni le

department or the minister; they are the taxpayers. Who represents the taxpayers? It is someone here, either in this chamber or in the other place. Is it acceptable, or defensible, that a Senate committee perform the role that shareholders would normally perform in a review capacity?

Mr. Radburn: That is a difficult question to answer in that Crown corporations have been established with a board of directors. Ultimately, it is the board of directors which should be holding management accountable. Perhaps the role might be to monitor the actions of the board and the information provided by the corporation to avoid the danger of getting involved in day-to-day operations.

The Chairman: I see your point.

Senator Stanbury: One of the weaknesses in the discussions this committee has had is that we have not talked to the board of directors. Perhaps that is not for this time. However, it seems to be an important element in the process.

The Chairman: That point is something for us to consider as a committee.

I have one final question on labour-management relations. Do you have any comments to make on some of the main reasons for co-relations between union and management?

Mr. Radburn: I do not think it is our role. In witnessing and reviewing the minutes of your meetings, I think there is a natural opposition between management, which is given direction to reduce the number of people, and unions wishing to maintain as many people as possible. I do not think it is unusual in corporations to see that kind of friction and different perspectives.

The Chairman: How would you compare this particular Crown corporation with other Crown corporations you have audited with respect to union-management relations over a five-year, ten-year or fifteen-year period?

Mr. Radburn: I will answer your question by giving you examples. We are responsible for auditing the Canadian Broadcasting Corporation. In previous years, we audited Canada Post. I think we witness friction and different perspectives in a number of corporations. I would characterize that as not being unusual.

The Chairman: If there are no further questions, I should like to thank you for being with us and for trying to answer our questions within the confines of your mandate.

The committee adjourned.

OTTAWA, Monday, June 3, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day, at 2:00 p.m., to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (*Chairman*) in the Chair.

ministère ni le ministre, ce sont les contribuables. Et qui représente les contribuables? Quelqu'un qui appartient à cette Chambre ou à l'autre. Est-il envisageable ou défendable qu'un comité sénatorial remplisse le rôle qui échoit normalement aux actionnaires à l'occasion d'une revue des activités?

M. Radburn: Il est difficile de répondre parce que les sociétés d'État sont chapeautées par un conseil d'administration. En fin de compte, c'est le conseil d'administration qui devrait tenir l'équipe de direction responsable. Peut-être que le rôle d'un comité sénatorial pourrait consister à contrôler les mesures prises par le conseil d'administration ainsi que les données communiquées par la Société, pour ne pas risquer de tomber dans le piège d'avoir à s'occuper des opérations quotidiennes.

Le président: Je vois ce que vous voulez dire.

Le sénateur Stanbury: L'un des défauts des débats que nous avons tenus au niveau de ce comité, tient au fait que nous ne nous sommes pas entretenus avec le conseil d'administration. Une autre fois peut-être. Quoi qu'il en soit, cela me semble être un élément important du processus.

Le président: C'est certainement un aspect dont nous devons tenir compte à ce comité.

J'ai une dernière question à vous poser au sujet des relations industrielles. Avez-vous des remarques à formuler sur les principales raisons des tensions entre le syndicat et la direction?

M. Radburn: Je ne pense pas que cela nous appartient. À l'examen des procès-verbaux de vos réunions, on peut constater une opposition qui est, je crois, naturelle entre la direction, qui a décidé de réduire les effectifs, et les syndicats qui veulent maintenir le plus grand nombre d'emplois possible. Je ne pense pas qu'il est inusuel d'assister à ce genre de friction et de constater de telles différences de points de vue dans les sociétés.

Le président: Comment se comparent les relations industrielles sur des périodes de cinq ans, dix ans ou quinze ans de cette société d'État et des autres sociétés que vous avez vérifiées?

M. Radburn: Je vous répondrai en vous donnant quelques exemples. Nous nous sommes chargés de la vérification de la Société Radio-Canada. Dans le passé, nous avons vérifié la Société canadienne des postes. Eh bien, il nous arrive de constater ce genre de frictions et de points de vue différents dans plusieurs sociétés. Je n'estime pas que cela soit inhabituel.

Le président: S'il n'y a pas d'autres questions, je vais vous remercier de vous être rendus à notre invitation et d'avoir essayé de répondre à nos questions dans les limites de votre mandat.

La séance est levée.

Ottawa, le lundi 3 juin 1996

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 14 heures, pour poursuivre son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.

[English]

The Chairman: Honourable senators, I wish to welcome to our committee Mr. Alfie MacLeod, the MLA for Cape Breton West.

Perhaps you could make your presentation, following which we will ask you some questions. As you were here this morning, you will realize that, while people do not have all the answers, they at least know what the questions are at this point.

Mr. Alfie MacLeod, MLA, Progressive Conservative Party of Nova Scotia, Cape Breton West: Honourable senators, thank you for giving me this opportunity to appear here.

As I thought about this presentation, I pondered long and hard about what I would say. I decided the first thing that I would talk about is why I felt it was important to take advantage of this opportunity to appear before you today.

First, I am a proud Canadian from Nova Scotia. I am also a Cape Bretoner. Another thing that most of you will know is that I have the honour to be an elected provincial representative from the beautiful island of Cape Breton representing the constituency of Cape Breton West. What some of you may not know is that I am a former employee of the Cape Breton Development Corporation or Devco, as it is called. You could not say that there is just one reason why I am here today but, rather, that there is no reason I can think of that would prevent me from being here to make representations on behalf of everything I know and love.

Honourable senators, I am not an engineer; thus, I am not qualified to comment on the viability of the engineering assumptions being made. I am not a financial manager; therefore, I am unable to comment on or confirm the soundness of the fiscal plans. However, I do know a little bit about the island of Cape Breton, the workers of Cape Breton and their capabilities. I know that each and every one of us here have one common goal: to keep Canadians working. The specific goal today is to make Devco economically viable.

You have already heard from the chairman of the board of directors of Devco, who has had the benefit of the independent assessment of Devco by John T. Boyd Company. You also have heard a presentation by Mr. Steven Drake from the United Mine Workers of America. My comments are made only after listening carefully to both of those presentations, as well as to the others that have been made, and listening to Devco employees, the union, the company and to my caucus colleagues. It is after consideration of all this information that I wish to make the following comments and recommendations.

First, I will deal with the impact on the economy. It is of prime importance to put the situation in Cape Breton in its proper perspective. Putting the economy of Cape Breton in its best possible light would be to say that the economy is static. All employment sectors have been affected by the downturn in the fishing industry and by cuts in employment in the public sector,

[Traduction]

Le président: Honorables sénateurs, nous souhaitons la bienvenue aujourd'hui à M. Alfie MacLeod, député provincial de Cape Breton West.

Monsieur MacLeod, je vous invite à faire votre déclaration liminaire, après quoi nous vous poserons quelques questions. Comme vous avez assisté à la séance de ce matin, vous avez sans doute déjà une bonne idée des questions que nous allons vous poser, même si vous n'avez peut-être pas toutes les réponses.

M. Alfie MacLeod, député provincial, Parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse, Cape Breton West: Merci, monsieur le président, de m'avoir invité à m'adresser à votre comité.

En préparant ma comparution, j'ai longuement réfléchi à ce que je devrais vous dire et j'ai finalement décidé qu'il m'appartenait d'abord de bien faire comprendre l'importance du projet qui vous est soumis.

Je dois vous dire en premier que je suis un fier Canadien de la Nouvelle-Écosse, originaire du Cap-Breton. Vous savez sans doute aussi que j'ai l'honneur d'avoir été élu à l'Assemblée législative provinciale pour représenter la circonscription de Cape Breton West. Ce que vous ne savez peut-être pas, c'est que j'étais autrefois un employé de la Société de développement du Cap-Breton, que l'on appelle généralement Devco. Je ne viens donc pas m'adresser à vous aujourd'hui pour une raison en particulier mais, au contraire, parce que je pense qu'il n'y a aucune raison qui pourrait m'empêcher de venir m'exprimer devant vous au nom de tout ce qui m'est cher.

Comme je ne suis pas ingénieur, je ne suis pas qualifié pour juger de la viabilité des hypothèses formulées dans le projet en matière de génie. Comme je ne suis pas non plus spécialiste des finances, je ne peux pas juger de la validité du budget proposé. Par contre, je connais bien l'île du Cap-Breton, ainsi que les travailleurs de la région et leurs capacités. Je sais que chacun d'entre eux a un objectif primordial en tête: préserver l'emploi des Canadiens. Notre objectif précis doit donc être d'assurer la rentabilité économique de Devco.

Vous avez entendu le président du conseil d'administration de Devco, qui a bénéficié d'une analyse indépendante de l'entreprise par la firme Boyd. Vous avez également accueilli M. Stephen Drake, des United Mine Workers of America. Les déclarations que je vais faire aujourd'hui ont été préparées en examinant attentivement ce que vous ont dit ces deux témoins, et aussi ce qu'ont déclaré dans d'autres contextes des employés de Devco, des représentants du syndicat, des représentants de l'entreprise et mes collègues du caucus. C'est en tenant compte de toutes ces informations que je souhaite vous adresser mes recommandations.

Je voudrais tout d'abord parler de l'économie locale. Il est en effet primordial d'envisager le projet dans le contexte global de l'économie du Cap-Breton. Si l'on veut faire preuve d'un optimisme débordant, on peut dire que cette économie est statique. La récession de l'industrie de la pêche et les compressions d'effectifs dans le secteur public, surtout par la fusion de services

particularly with municipal amalgamation and provincial government cutbacks in the health and education sectors.

Cape Breton's unemployment rate increased from 19.8 per cent in February of 1996 to 23 per cent in March of 1996, and it remains at that level today. This increase translates into a loss of 4,000 jobs. There has been no net job creation in Cape Breton since June of 1993. At that time, the employment number was 47,000 employed. In March of 1996, it remained at 47,000 employed. Any minor decrease in the unemployment rate since 1993 is directly attributable to the decline in the labour force participation rate. In June of 1993 this rate stood at 52.2 per cent, while in March of 1996 it stood at 49.1 per cent. This indicates that fewer Cape Bretoners are looking for work. When you factor this into the overall picture, the real unemployment rate is probably more than 30 per cent.

Figures released in the 1993-94 annual report showed that Devco contributed more than \$204 million to the Cape Breton economy, including \$45 million in goods and services purchased from Cape Breton suppliers. In the 1995 annual report, these figures increased dramatically to \$212 million to the Cape Breton economy with \$63 million being spent on goods and services. You can well imagine, then, the economic impact of the 700 lay-offs proposed by Devco in a work force on Cape Breton island of 61,000 people.

Honourable senators, Cape Bretoners are not unemployed because they want to be; they are unemployed because job opportunities are few and far between. Each and every job is critical. I know that all of us here today take the responsibility of our jobs very seriously. If we did not, we would not be getting together like this to tackle this tough situation. However, it is not just our responsibility to do everything we can to ensure that Devco is a viable operation, the employer and the employees have responsibilities.

John Kennedy, in his tragically short time as president of the United States, used a line from Francis Bacon, the great philosopher. Kennedy said:

In a time of turbulence and change, it is more true than ever that knowledge is power.

I mention this because some of the players in this situation are not privy to all information. They do not have all the knowledge available. Only certain portions of the independent study conducted by John T. Boyd and Company, one of the world-wide recognized experts in the field, have been released for public consumption. Only certain portions of the five-year plan have been released. What could these reports possibly contain that would be more damaging than the effect of not releasing the information? It puts the union and the workers at an extreme disadvantage because they do not have the benefit of the independent assessment carried out by Boyd.

In addition, by not releasing the five-year plan, the employees are made to feel less than equal partners in this initiative. All of the cards must be put on the table for all of us to see that all may

municipaux et par les coupures budgétaires imposées par le gouvernement provincial aux secteurs de la santé et de l'éducation, ont eu un effet terrible sur l'emploi.

Le taux de chômage du Cap-Breton est passé de 19,8 p. 100 en février 1996 à 23 p. 100 en mars, et il est encore à ce niveau aujourd'hui. Cela correspond à la perte de 4 000 emplois. Il n'y a eu aucune création nette d'emplois au Cap-Breton depuis juin 1993. À l'époque, le nombre total d'emplois dans la région était de 47 000. En mars 1996, il est encore le même. S'il y a eu une légère baisse du taux de chômage depuis 1993, c'est directement attribuable à la baisse du taux de participation à la population active. En juin 1993, ce taux était de 52,2 p. 100; en mars 1996, il était de 49,1 p. 100. Cela veut dire que le nombre de gens du Cap-Breton qui cherchent du travail a diminué. De fait, si l'on tient compte de ce facteur, on aboutit à un taux de chômage réel probablement supérieur à 30 p. 100.

Les chiffres publiés dans le rapport annuel de Devco pour 1993-1994 montrent que la Société a apporté plus de 204 millions de dollars à l'économie du Cap-Breton, dont 45 millions de dollars sous forme d'achat de biens et de services locaux. Dans le rapport annuel de 1995, ces chiffres avaient augmenté considérablement, passant respectivement à 212 millions et 63 millions de dollars. Vous pouvez donc imaginer l'incidence qu'aurait sur l'économie du Cap-Breton la mise à pied de 700 employés de Devco, sur une population active de 61 000 personnes pour toute l'île.

Honorables sénateurs, personne au Cap-Breton ne choisit d'être au chômage. S'il y a des chômeurs, c'est parce que les possibilités d'emploi sont rares. Chaque emploi est important. Je sais que nous prenons tous nos responsabilités au sérieux, sinon nous ne serions pas ici à essayer de trouver une solution à ce problème difficile. Cela dit, nous ne sommes pas les seuls à avoir la responsabilité de faire en sorte que Devco devienne rentable; l'employeur et les employés y sont aussi pour quelque chose.

John Kennedy, président des États-Unis dont la carrière a été tragiquement interrompue, avait l'habitude de citer une phrase de Francis Bacon, le grand philosophe:

En période de trouble et de changement, l'idée que le savoir est un pouvoir est plus vraie que jamais.

Je rappelle cette phrase parce que certains des acteurs du drame de Devco n'ont pas toutes les informations à leur disposition. Ils n'ont pas tout le savoir disponible. Par exemple, certaines parties seulement de l'étude indépendante effectuée par la firme Boyd, l'une des plus réputées au monde dans son domaine, ont été divulguées au public. De même, certaines parties seulement du plan de cinq ans ont été publiées. Que peut-il donc y avoir dans ces documents qui puisse être si préjudiciable qu'on refuse de le publier? Cela place le syndicat et les travailleurs dans une situation extrêmement défavorable étant donné qu'ils ne connaissent pas toutes les conclusions de l'étude indépendante de la firme Boyd.

En outre, en ne publiant pas le plan quinquennal au complet, on donne aux employés le sentiment qu'ils ne sont pas des partenaires égaux dans toute cette affaire. Il faudrait pourtant que

have the same facts available to them for consideration. The company must offer complete transparency in its work plan and disclose all information relevant to that work plan.

The employer is not the only one with responsibilities. Workers too have responsibilities. One of the elements of the presentation made by union president Steven Drake was with regard to employee empowerment. This part of his presentation has received, I believe, less attention than it should. Some of you may say that "employee empowerment" are the buzz words of the early 1990s and they are now fading in the light of some other new fad. However, let's step back and look at this matter.

Labour-management relations at Devco in the early 1990s were strained and at a very low level. Both the unions and management were trying to recover from a strike in the summer of 1990. There was a deep sense of mistrust among the parties. Consultants were brought in to try to develop a transition to a more cooperative approach by all parties. Joint labour-management committees were set up to make recommendations on various issues at hand. However, when the committee made the recommendations, the company rejected the proposal and made unilateral decisions diametrically opposed to the committee's recommendations. All of us who have worked hard on various committees can readily imagine the feelings of betrayal experienced by those on the committee. The company's actions made the whole process an exercise in futility which took labour-management relations back to an all-time low. Despite all of this, it is never too late to try to foster a labour-management partnership. A joint management and union partnership is essential for any business to survive and succeed in today's marketplace.

Some of you may remain sceptical, but there are success stories indicating that employee empowerment was a key element to their success. Many companies which are familiar to us, such as General Electric, a huge, diversified manufacturer of everything from tiny light bulbs to giant locomotives, advocate team-based involvement.

One company I read about and which I thought had many similarities to our situation, was Avcorp Industries Inc. It is an aerospace components manufacturer with two divisions, one in Quebec and one in B.C. Avcorp had a \$23 million debt and had lost money every year from 1989 to 1992. The company introduced a continuous improvement program which shifted decision-making from head office to the shop floor. Workers hold weekly meetings to track cost-saving measures and brainstorm to come up with new ones. In fiscal 1994 the firm saw their sales increase by 13 per cent. In the last report available in 1995, their third-quarter revenues were up 40 per cent from the same period in the previous year, with a nine-month operating profit of \$1.4 million.

toutes les cartes soient sur la table et que toutes les parties concernées aient accès aux mêmes informations. Il faut que l'entreprise se comporte avec une transparence absolue et divulgue toutes les informations concernant son plan de travail.

Il n'y a cependant pas que l'employeur qui ait des responsabilités à cet égard. Les travailleurs en ont aussi. Lors de sa comparution, Stephen Drake, le président du syndicat, a mis l'accent sur la notion de responsabilisation des employés. Hélas, j'ai le sentiment que cette partie de son témoignage n'a pas reçu toute l'attention voulue. Certes, on peut dire que la «responsabilisation des employés» est devenue l'un des clichés des années 1990 et que c'est une mode qui va bientôt disparaître. Prenons cependant la peine de nous y arrêter un instant.

Au début des années 1990, les relations de travail à Devco étaient très tendues et mauvaises. Les syndicats et l'employeur essayaient de se remettre sur pied après la grève de l'été de 1990. Il y avait une profonde méfiance entre toutes les parties. On a fait appel à des experts-conseils pour essayer d'instaurer un meilleur esprit de coopération. Des comités mixtes syndicaux-patronaux ont été mis sur pied pour formuler des recommandations. Toutefois, lorsque ces recommandations ont été divulguées, l'entreprise les a rejetées et a pris des décisions unilatérales qui allaient complètement dans l'autre sens. Vous pouvez imaginer le sentiment de trahison qu'ont ressenti tous ceux qui ont fait partie des comités. Par ses décisions, l'entreprise a rendu tout cet exercice absolument futile et a fait retomber les relations syndicales-patronales dans l'ornière. Cela dit, il n'est jamais trop tard pour essayer de mieux faire. Dans le contexte actuel, aucune entreprise ne peut survivre et réussir si l'employeur et les syndicats n'agissent pas de concert.

Certains d'entre vous êtes peut-être encore sceptiques mais je puis vous garantir que la responsabilisation des employés est un élément crucial du succès de certaines entreprises. Ainsi, des employeurs que nous connaissons tous, comme General Electric, une énorme entreprise fabriquant toutes sortes de produits allant des ampoules électriques à des locomotives géantes, recommandent que le travail soit fondé sur l'esprit d'équipe.

Autre exemple, Avcorp Industries Inc., qui est très semblable à certains égards à Devco. C'est une société de l'industrie aérospatiale qui a deux divisions, une au Québec et l'autre en Colombie-Britannique. Avcorp a une dette de 23 millions de dollars et a perdu de l'argent chaque année de 1989 à 1992. Finalement, elle a mis en place un programme d'amélioration continue du travail qui a transféré le pouvoir de décision du siège social dans les usines mêmes. Aujourd'hui, les travailleurs se réunissent une fois par semaine pour suivre le succès de leurs mesures de compression des coûts et pour en trouver d'autres. En 1994, elle a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de 13 p. 100. Dans le dernier rapport disponible pour 1995, elle indique que son chiffre d'affaires a augmenté de 40 p. 100 pendant le troisième trimestre par rapport à la même période de l'année précédente, et qu'elle a réalisé en neuf mois un profit d'exploitation de 1,4 million de dollars.

This firm was in crisis. By working together, labour and management increased productivity and boosted profits. That type of empowerment requires total commitment from all parties. Empowerment is said to be the key that turned around small companies like Avcorp and large companies like GE.

You may wonder why I spent so much time talking about other companies. Senior management and union leaders are still light years apart at Devco, and empowerment is required to get them together to provide for and ensure the long-term survival of Devco. Devco's CEO said that the immediate goals are to put the right management team in place and develop a better relationship with Nova Scotia Power. That is all well and good, but we must not fall back into our old ways. We must move forward and take a page from the book of those companies which are successful, and one of those successful pages is employee empowerment. A committed partnership between labour and management could well mean the difference between success or failure for Devco, and the difference between life or death to the Cape Breton economy. Management and labour must not only talk the talk, they must walk the walk.

While I do not wish to use simple comparisons to discuss very serious issues, the best way to describe how I feel about the next two points I wish to make is that we are putting all our eggs in one basket. The Boyd report indicates:

...there is little likelihood that Donkin could be developed as an operating colliery under any commercial standards at current coal realization levels due to these factors: massive capital expenditures, long lead times, suspect reserve data, inferior coal quality, et cetera.

The report went on to say:

...speculation on the development of a new colliery is a distraction to resolving the substantial immediate problem of making Devco commercially viable.

I would challenge these comments. For every one of these points, I could bring you six different opinions from the one offered by the Boyd report with regard to developing Donkin mine. The development of Donkin has been written off due to the comments of the Boyd report, and this cannot be allowed to happen. Donkin is a part of the solution.

I go back to a week ago Sunday, May 26, to tell you about a shut-down that was required at the Phalen mine due to water problems. The 2 east wall was shut down from 10:30 a.m. until midnight. I do not have to tell you what a major flood in Phalen would mean. The whole corporate plan will be carried out the door on a flood of water.

Yes, we can implement the recommendations put forward by the five-year plan; however, we must also carry out the study of the viability of Donkin. We cannot just rely on Phalen mine to support this proposal.

Voilà une entreprise qui était en crise mais qui a réussi à obtenir des gains de productivité et de profit parce que le personnel a collaboré avec la direction. Ce type de responsabilisation exige l'engagement total de toutes les parties. D'aucuns affirment que c'est la responsabilisation du personnel qui a permis à de petites entreprises comme Avcorp et à des grandes comme GE de se redresser.

Vous vous demandez peut-être pourquoi je parle tant d'autres entreprises. C'est parce qu'il y a encore un gouffre qui sépare les cadres supérieurs des dirigeants syndicaux à Devco, et que seul le principe de la responsabilisation les amènera à agir ensemble pour assurer la survie de l'entreprise. Le PDG de Devco a déclaré que son objectif immédiat est de trouver la bonne équipe de gestion pour l'entreprise et d'établir de meilleures relations avec la Nova Scotia Power. Tout cela est bel et bien, mais à condition que l'entreprise ne retombe pas dans ses anciens travers. Il faut maintenant aller de l'avant et emprunter aux entreprises qui ont réussi les méthodes qui le leur ont permis, l'une d'entre elles étant la responsabilisation du personnel. L'instauration d'un véritable partenariat entre les employés et l'employeur sera peut-être bien l'élément déterminant du succès ou de l'échec de Devco et, par conséquent, de la survie ou de l'effondrement de l'économie du Cap-Breton. Il ne faut donc pas seulement que l'employeur et les syndicats disent qu'ils vont coopérer, il faut absolument qu'ils le fassent.

Bien que je ne veuille pas faire de comparaisons simplistes pour traiter de problèmes qui sont très sérieux, je ne puis m'empêcher de penser que nous sommes sur le point de mettre tous nos oeufs dans le même panier. Je lis en effet dans le rapport Boyd:

[...] il est très peu probable que Donkin puisse être exploitée selon des critères commerciaux aux niveaux de production actuels, à cause de ces facteurs: énormité des investissements requis, longs délais, données douteuses sur les réserves, qualité inférieure du charbon, etc.

Et plus loin:

[...] les spéculations sur l'ouverture d'une nouvelle mine ne font que détourner l'attention du problème crucial qui consiste à rendre Devco commercialement viable dans l'immédiat.

Je conteste ces deux affirmations. En ce qui concerne l'ouverture de la mine Donkin, je n'aurais aucune difficulté à vous fournir six opinions différentes de celle du rapport Boyd. Hélas, du fait de ce rapport, on semble avoir complètement renoncé à la mine Donkin, ce que nous ne pouvons laisser faire. En effet, Donkin fait partie de la solution.

Songez simplement que le dimanche 26 mai, il y a à peine une semaine, il a fallu interrompre les activités à la mine Phalen à cause de problèmes d'inondation. La face 2 de l'est a été fermée de 10 h 30 à minuit. Je n'ai pas à vous dire quel effet aurait une inondation catastrophique à Phalen. C'est tout le plan d'entreprise de Devco qui serait noyé.

Certes, on peut mettre en oeuvre les recommandations formulées dans le plan de cinq ans, mais on doit aussi poursuivre l'étude de la viabilité de Donkin. On ne peut s'en remettre à Phalen pour garantir le succès du plan.

The other concern I have is that Devco has only one primary customer, NSP. I would reiterate my earlier point about the fact that all the information is not available to some of the players. We do not even know the details of the new price and tonnage agreement that was recently negotiated between Devco and NSP.

The 1994 Canadian Minerals Yearbook indicates that, with the general improvement of many countries' economies, coal trade should increase. The European Union, which is geographically close to Nova Scotia, accounts for more than one-quarter of the world hard coal imports, and the import requirements are expected to rise. We must do our homework and expand our customer base. It would seem that we have a good customer literally right in our back pockets.

Where does this leave us? The first problem is that all the eggs are in the Phalen basket. A roof collapse or a major flood will mean failure of the plan.

I would recommend that the development of Donkin must be undertaken when markets are identified. Development of Donkin could be funded through available cash flow if pension and environmental liabilities were assumed by the federal government. If Devco closed, these liabilities would immediately be the entire responsibility of the federal government. These liabilities should be assumed now to give Devco the opportunity to be profitable and to eventually expand.

The second problem is that there is one customer: NSP. If NSP switches to another supplier, it will mean failure of the plan.

In this regard I would recommend that export markets be exploited and explored.

The third problem is that if labour and management cannot both put the past behind them and work together for the future, it will mean failure of the plan.

In that regard, the president of the union has put forward concessions and a plan which would be fundamental to the long term success. My recommendation is that a commitment must be made by both parties to work together to take the necessary steps to ensure the success of Devco.

The fourth problem is that management is not transparent and open and does not share information and the development of new ideas.

If this plan is not built on the basis of trust, mistrust will corrode the base until ultimately the failure of the plan is inescapable. Exchange of information must be the norm so that all participants are working from a level playing field.

We can and must take the above actions to ensure that we have done everything possible to mitigate against such failure. Devco, if relieved of its financial environment liabilities, can be a profitable and viable operation and a major employer in Cape Breton.

Mon autre préoccupation concerne le fait que Devco n'a qu'un seul client important, NSP. Or, comme je le disais tout à l'heure, nous n'avons pas toutes les informations nécessaires pour juger de la validité du plan. En effet, nous ne connaissons même pas les détails de prix et de quantité de la nouvelle entente récemment négociée par Devco avec NSP.

Selon les auteurs de l'Annuaire canadien de l'industrie minière de 1994, le commerce mondial du charbon devrait se raffermir du fait de l'amélioration générale de l'économie de nombreux pays. L'Union européenne, qui est géographiquement proche de la Nouvelle-Écosse, représente plus du quart des importations mondiales de charbon dur et l'on s'attend à ce que ses besoins augmentent. À nous de faire notre travail pour élargir notre clientèle. Et nous avons là, me semble-t-il, un nouveau client littéralement à portée de main.

Qu'est-ce que cela veut dire? Le premier problème est que nous avons mis tous nos oeufs dans le panier de Phalen. De ce fait, l'effondrement d'un plafond de la mine ou une inondation catastrophique provoquerait l'échec du plan.

Je recommande en conséquence que l'on entreprenne la mise en valeur de Donkin lorsque les marchés auront été identifiés. Ce projet pourrait être financé grâce aux liquidités d'exploitation si le gouvernement fédéral assumait le passif de l'entreprise en matière de pensions de retraite et de mesures environnementales. De toute façon, si Devco devait fermer, ce passif deviendrait immédiatement la responsabilité complète du gouvernement fédéral. Celui-ci devrait donc l'assumer dès maintenant pour donner à Devco la possibilité de devenir rentable et, à terme, de se développer.

Le deuxième problème est qu'il n'y a qu'un seul client, NSP. Si celui-ci choisit un autre fournisseur, ce sera l'échec du plan.

Je recommande en conséquence que l'on fasse tout le nécessaire pour accroître les exportations de Devco.

Le troisième problème est que le plan échouera si les syndicats et la direction de l'entreprise ne parviennent pas à tirer un trait sur le passé et à envisager l'avenir dans un esprit de collaboration.

Je rappelle à ce sujet que le président du syndicat a proposé des concessions et un plan qui garantiraient le succès à long terme de l'entreprise. Ma recommandation est que les deux parties prennent l'engagement de collaborer pour assurer le succès de Devco.

Le quatrième problème est que la direction de l'entreprise ne fait preuve d'aucune transparence et ne partage pas toutes les informations dont elle dispose.

Si le plan actuel ne suscite pas la confiance, son échec est inévitable. L'échange d'informations doit donc devenir la norme à Devco, afin que tous les participants soient sur un pied d'égalité.

Nous pouvons et devons prendre les mesures ci-dessus pour garantir que nous aurons fait tout notre possible pour éviter l'échec. Si Devco est déchargée de ses responsabilités financières en matière d'environnement, elle peut devenir rentable et être un employeur majeur au Cap-Breton.

This is not just about the economy of Cape Breton Island, nor is it about the economy of Nova Scotia. These sessions are about the hundreds of Cape Breton men, women, and children whose heritage is being threatened. The people employed at Cape Breton Development Corporation are more than just names or check numbers on a piece of paper. As a former employee of Devco, I can relate to the stresses and the strains that these people are going through. The names are those of people with whom I have worked. The fear is real. I have shared it. If the people who work at Devco had an opportunity to appear before your committee, they would tell you that this is a real problem that needs a real solution. I am willing to roll up my sleeves and pitch in and work with all the parties to assist in bringing this problem to a productive and successful conclusion.

Honourable senators, please join with me in doing your utmost to be part of the solution for Cape Breton Island.

Senator Murray: Mr. MacLeod, you said you were a former employee of Devco. Where did you work?

Mr. MacLeod: I started my career with Devco. I worked in the ID division, and then I served a period of time underground at Prince mine. I then served about seven years in the quality control department as a lab technician. I moved on from there to coordinator of training operations on the surface, and then I was safety coordinator for surface operations.

Senator Murray: That is pretty broad experience.

You talk about the importance of good labour management relations. Can you shed any light for us on this absenteeism problem? It seems to us that management and union cannot even agree on the definition of "absenteeism."

Mr. MacLeod: This morning you asked a question regarding some of the people who make up these numbers. It is my belief that some of the people who are included in these numbers are off on long-term sicknesses and have severe health problems. That drives the numbers up.

There is a long history of the union and management being unable to identify the problems which cause absenteeism and why people stay off work.

Senator Murray: To what do you attribute what appears to be a relatively high accident rate in the Devco mines?

Mr. MacLeod: I do not know of any one situation or reason that could lead to the high number of accidents. It is an industry which is plagued with a lot of hazardous work and, when you are underground in wet, damp conditions, it is easy to get into a situation that can create an accident. Although a large number of accidents are reported, again, the number of lost time accidents is assessed differently.

Senator Murray: It is another area, Mr. MacLeod, not only of disagreement but also — and I do not think it would be too strong to say this — mistrust as between union and management. We have representatives from management here. It is clear that

Ce qui est en jeu ici, ce n'est pas seulement l'économie du Cap-Breton ni l'économie de la Nouvelle-Écosse. Ce qui est en jeu, ce sont les centaines d'hommes, de femmes et d'enfants du Cap-Breton dont l'avenir est menacé. Les gens qui travaillent pour la Société de développement du Cap-Breton ne sont pas que des noms sur des listes de paye. À titre d'ancien employé de Devco, je suis tout à fait sensible aux tensions et aux difficultés que connaît actuellement la population locale. Les gens dont je parle étaient mes collègues de travail. Leur peur est réelle. Je l'ai partagée. Si les gens qui travaillent à Devco avaient la possibilité de comparaître devant votre comité, ils vous diraient que leur problème est grave et qu'il faut trouver une solution d'urgence. Je suis prêt à retrousser mes manches et à collaborer avec toutes les parties pour essayer de trouver une solution productive et efficace.

Honorables sénateurs, joignez-vous à moi en faisant tout votre possible pour trouver une solution au problème de l'île du Cap-Breton.

Le sénateur Murray: Monsieur MacLeod, vous dites que vous avez travaillé à Devco. Dans quel secteur?

M. MacLeod: J'ai commencé ma carrière à Devco. Je suis entré à la division ID, et j'ai ensuite travaillé un certain temps à la mine Prince, au fond. Ensuite, j'ai passé sept ans au service de contrôle de la qualité, comme technicien de laboratoire. De là, je suis devenu coordonnateur des activités de formation en surface, puis coordonnateur de la sécurité des activités de surface.

Le sénateur Murray: C'est une très vaste expérience.

Vous parlez de l'importance des relations de travail. Pourriez-vous jeter un éclairage quelconque sur le problème de l'absentéisme? Il nous semble en effet que l'employeur et le syndicat ne parviennent même pas à s'entendre sur une définition de l'absentéisme.

M. MacLeod: Vous avez posé ce matin une question au sujet des gens qui produisent ces chiffres. J'ai la conviction que certaines des personnes comptabilisées dans les taux d'absentéisme sont des personnes en congé de maladie de longue durée à cause de graves problèmes de santé. C'est ça qui fait monter le taux.

Il y a bien longtemps que le syndicat et l'employeur ne parviennent pas à identifier les problèmes qui causent l'absentéisme.

Le sénateur Murray: À quoi attribuez-vous ce qui semble être un taux d'accidents relativement élevé dans les mines de Devco?

M. MacLeod: Je ne sais pas s'il y a une raison précise à ce phénomène. Le fait est que les mines de charbon sont un milieu de travail dangereux et qu'il est facile d'avoir un accident quand on travaille sous terre dans un milieu humide. D'ailleurs, bien que l'on déclare un nombre élevé d'accidents, il faut préciser que le chiffre des accidents ayant entraîné une perte de temps de travail est différent.

Le sénateur Murray: Cette question, monsieur MacLeod, suscite non seulement des désaccords mais aussi — et je ne crois pas exagérer en employant ce mot — une profonde méfiance entre le syndicat et l'employeur. Nous avons ici des représentants de la

they do not believe that some of the members are acting in good faith on this problem of the accident rate.

The only point I make — in view of the fact that you volunteered your services to role up your sleeves and work with all parties — is that it would be good if the two could at least agree on the definition of absenteeism to begin with, and then perhaps some concerted effort could be made to bring down the accident rate, if it is the problem that we are told it is.

I have just one more question regarding your statement that the federal government should assume the pension and environmental liabilities of Devco. We have had some discussion about this with just about every witness who has appeared. Where do you think the cut off should be? What portion of those liabilities do you think do not belong on Devco's balance sheet?

Mr. MacLeod: At the outset, I should like to comment on the statement you made about the accidents and the unions not getting together. When I flew here on Saturday, on the plane were six members of the UMW who are on their way to a safety course in South Carolina. The UMW has been very vigorous in its support of accident prevention in the corporation. They had to persuade the management to allow one of the safety coordinators from Phalen colliery to go with them. The union has identified that as a major problem and is working towards a solution. It will be a long road because we did not get to where we are now quickly and we certainly will not get back quickly.

It is my understanding from numbers I have seen that \$900 million would be the cost to the federal government if Devco were to close its doors tomorrow. If the federal government takes on some of the liabilities created by pension problems and by the other social costs, we would be able to save money in the short term. At the same time, we would be able to prolong the viability of Cape Breton Development Corporation and make it a viable operation. People who worked at the corporation did not have to belong to a pension plan until 1982. Before that, the liabilities of the pension plan were allowed to grow. It is a significant drain on the economy of the Cape Breton Development Corporation.

Senator Murray: Would 1982 be the starting point?

Mr. MacLeod: It would be a good starting point. There have been a number of downsizing exercises since 1982. A number of early retirement programs and pension programs have been offered. However, that is only creating a false economy in the island of Cape Breton. When my son becomes 20 years of age, he can not go and apply for an early retirement pension, nor will he be able to apply for a job at the Cape Breton Development Corporation because we keep cutting away at the workforce.

Senator Buchanan: I will confine my questions to the Donkin mine. I have no difficulty at all in agreeing with what you are saying about the Boyd report. However, last week we were told that, within the whole Boyd report, only a very small percentage of the time was spent on the Donkin mine. I cannot understand

direction et il est clair qu'ils estiment que certains des employés n'agissent pas de bonne foi au sujet du taux des accidents.

Mon seul commentaire à ce sujet — puisque vous avez proposé de vous retrousser les manches et de collaborer avec toutes les parties concernées — est qu'il serait bon que le syndicat et l'employeur finissent par s'entendre sur une définition commune de l'absentéisme, et fassent ensuite un effort concerté pour faire baisser le taux des accidents, si le problème est aussi sérieux qu'on le dit.

Je voudrais vous poser une dernière question concernant votre recommandation que le gouvernement assume le passif de Devco en matière de pensions de retraite et de mesures environnementales. Je dois vous dire que nous avons discuté de cette question, à des degrés divers, avec tous les témoins que nous avons accueillis. D'après vous, où devrait-on fixer la limite? Quelle part de ce passif devrait disparaître du bilan de Devco?

M. MacLeod: Je voudrais d'abord revenir sur ce que vous avez dit au sujet des accidents et du rôle des syndicats. Lorsque j'ai pris l'avion pour venir ici, samedi, il y avait sur l'avion six membres des UMW qui partaient suivre un cours sur la sécurité en Caroline du Sud. Croyez-moi, ce syndicat appuie vigoureusement les mesures de prévention des accidents au sein de l'entreprise. De fait, il lui a fallu faire des efforts auprès de la direction pour qu'elle autorise l'un des coordonnateurs de la sécurité de la mine Phalen à accompagner le groupe. Le syndicat sait bien que les accidents constituent un problème important et il essaie de contribuer à la solution. Cela prendra cependant beaucoup de temps car c'est un problème qui remonte à bien longtemps.

Selon les chiffres que j'ai vus, il me semble que le gouvernement fédéral devrait assumer un passif de 900 millions de dollars si Devco devait fermer ses portes demain. En acceptant d'assumer maintenant une partie du passif résultant des pensions de retraite et d'autres coûts sociaux, Devco pourrait économiser de l'argent tout de suite, ce qui permettrait de la rendre plus rentable. Les employés de l'entreprise n'étaient pas obligés de souscrire à un régime de retraite avant 1982. De ce fait, le passif du régime de retraite s'est accumulé avant cette année-là. Or, c'est un poids considérable pour l'entreprise.

Le sénateur Murray: Le point de départ serait donc 1982?

M. MacLeod: Oui. Il y a eu plusieurs programmes de compression des effectifs depuis 1982, assortis d'offres diverses de retraite anticipée, mais cela n'a fait que créer une économie factice dans l'île du Cap-Breton. Lorsque mon fils aura 20 ans, il ne pourra pas demander une pension de retraite anticipée mais il ne pourra pas non plus demander un emploi à Devco car celle-ci réduira encore ses effectifs.

Le sénateur Buchanan: Je vais parler seulement de la mine Donkin. Je n'ai aucune difficulté avec tout ce que vous avez dit au sujet du rapport Boyd. Toutefois, on nous a dit la semaine dernière que les auteurs du rapport n'avaient consacré que très peu de temps à la mine Donkin, et je ne comprends donc pas comment ils

how they could have come to the conclusions they reached, such as the one related to capital expenditures.

Today you heard the auditor general's people and others say that there has not been a study conducted concerning the true costs of completing the Donkin mine. We all know that. Yet, the Boyd report talks about "massive capital expenditures." If you ask them today what that expenditure will be, they will tell you they do not know.

The report also talks about long lead times. It is obvious to me that they do not know what they are talking about. The lead time is very short because the tunnels already exist. You know the tunnels are at the coal face now. Where is the long lead time?

The report also mentions suspect reserve data. I have a document here that indicates clearly what the reserves of coal are, and the information is not suspect. I will tell you why I say that in a minute. I think Mr. MacLeod can agree with the qualifications of some of these people.

Inferior coal quality is also mentioned.

The Chairman: Senator Buchanan, could you just give us the title of that document?

Senator Buchanan: This is entitled: *Energy, A Plan for Nova Scotia*. I will give you the names right now so that they will be on the record. Concerning the coal section, Coady Marsh, B.Sc., an engineer employed with Devco and director of the task force from Devco, helped put that section together. He is one of the top mining engineers in Cape Breton. There is also John Amerault, a professional mining engineer; Fred Brothers, who I cannot place at the present time; John Calder, a geologist; Lloyd Creaser, who Mr. MacLeod would know very well; Stephen Forgeron, one of the top geologists with Devco; Kevin Gillis, another top geologist; Bernie Kirk, an engineer with the Nova Scotia Power Corporation; John LeBlanc, director general of the Nova Scotia Region Employment Immigration Canada; Roy MacLean, another professional engineer; Pat Phelan, MBA, another mining engineer; Wynne Potter, one of the most distinguished geologists in Nova Scotia; Ed Smith, geologist, Nova Scotia; and the former deputy minister of mines of Nova Scotia, Bill Shaw, a distinguished graduate of Saint F-X University who is a professional engineer and a professional geologist.

Anyone who would say that these people put together a report which contains inaccurate information, would be completely off base. The Boyd report refers, once again, to suspect reserve data and inferior coal quality.

You worked in quality control, and I am sure you know what I am talking about. I have all the figures here which indicate that in the Donkin harbour seam, there is about 500 million tonnes of mineable coal. Do you agree with that?

Mr. MacLeod: Probably a bit more than 500 million.

ont pu tirer certaines de leurs conclusions, par exemple au sujet des investissements requis.

Aujourd'hui, vous avez entendu les représentants du vérificateur général, ainsi que d'autres parties, affirmer qu'aucune étude n'avait été effectuée pour évaluer les coûts véritables de l'achèvement de la mine Donkin. Nous le savons tous. Pourtant, on parle dans le rapport Boyd de «dépenses en capital massives». Demandez-leur cependant un chiffre précis et ils vous diront qu'ils n'en savent rien.

On parle aussi dans le rapport de très longs délais. Il est évident pour moi qu'ils ne savent pas de quoi ils parlent. Les délais seraient en fait très courts car les tunnels existent déjà. Pourquoi y aurait-il donc de longs délais?

On parle aussi dans le rapport de données douteuses sur l'ampleur du gisement. Or, j'ai sous les yeux un document indiquant clairement quelles sont les réserves, et les chiffres n'ont rien de douteux. Je vous dirai dans un instant pourquoi je peux affirmer cela. Je pense que M. MacLeod me comprendra parfaitement.

On parle aussi d'un charbon de qualité inférieure.

Le président: Sénateur Buchanan, pourriez-vous nous donner le titre de ce document?

Le sénateur Buchanan: Le voici: *Energy, A Plan for Nova Scotia*. Je vais vous donner tout de suite le nom des auteurs, pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté. En ce qui concerne le charbon, il s'agit de Coady Marsh, B.Sc., un ingénieur de Devco et l'un des directeurs du groupe de travail de Devco. C'est l'un des ingénieurs miniers les plus réputés du Cap-Breton. Il y a aussi John Amerault, ingénieur professionnel du secteur des mines; Fred Brothers, dont je n'ai pas les qualifications pour le moment; John Calder, géologue; Lloyd Creaser, que M. MacLeod connaît très bien; Stephen Forgeron, l'un des principaux géologues de Devco; Kevin Gillis, un autre géologue de renom; Bernie Kirk, ingénieur de la Nova Scotia Power Corporation; John LeBlanc, directeur général d'Emploi et Immigration Canada pour la région de la Nouvelle-Écosse; Roy MacLean, autre ingénieur professionnel; Pat Phelan, MBA, autre ingénieur minier; Wynne Potter, l'un des géologues les plus réputés de la Nouvelle-Écosse; Ed Smith, géologue de la Nouvelle-Écosse; et l'ancien sous-ministre des Mines de la Nouvelle-Écosse, Bill Shaw, diplômé distingué de l'Université Saint François-Xavier, ingénieur professionnel et géologue professionnel.

Quiconque prétendrait que ces gens-là ont produit un rapport contenant des informations erronées ne saurait pas de quoi il parle. Je le répète, les auteurs du rapport Boyd parlent quant à eux de données douteuses sur les réserves et de charbon de qualité inférieure.

Comme vous avez travaillé dans le secteur du contrôle de la qualité, je suis sûr que vous savez de quoi je parle. J'ai tous les chiffres indiquant qu'il y a environ 500 millions de tonnes de charbon exploitables dans la veine du port de la mine Donkin. Êtes-vous d'accord avec cela?

M. MacLeod: Il y en a probablement un peu plus.

Senator Buchanan: I am glad you said that, because the other night even the Devco people said there was more than 500 million tonnes of mineable coal.

What about the sulphur content? They refer here to, "inferior" coal quality.

Mr. MacLeod: Again, as I mentioned, I did work in the quality control department. I was working in the lab at the Cape Breton Development Corporation when a lot of the testing was done on the coal from the Donkin seam. Although I do not remember details right off the top of my head, I do remember that the quality of coal, especially at the centre of the seam, was very good coal.

The roof coal and the floor coal were of lesser quality, but the centre coal was of a high quality. There are mining techniques available. A good proposal had been put forward by the CAW to the board of directors of the Cape Breton Development Corporation about selective mining and horizontal mining.

There is also a coal preparation plant on Grand Lake Road with which some of the senators would be familiar. That plant has the capability of separating good and bad coal through specific gravities and through the washing process. There are ways of reclaiming the good coal very easily out of those blocks of coal from the Donkin mine.

Senator Buchanan: Mr. Chairman, that information from the witness conforms with the testimony of the Devco people last week. In the centre section of those seams, the coal quality is about 1 per cent which is excellent, low-sulphur, metallurgical coal. The Devco people agreed with that, but the roof and the floor are high sulphur. It averages out to about 3 per cent of the whole coal seam, and the seam contains about 500 million tonnes of coal.

I doubt that any of us will be around to see them mine even one-quarter of that.

Senator MacDonald: What is the date of the report?

Senator Buchanan: This report was completed in 1980 by Montreal Engineering. Boyd either did not look at this report or decided to take no notice of it. These studies were conducted by all of the people whose names I read from the report. Montreal Engineering and Kilborn Engineering were the lead engineering companies which carried it out.

Senator MacEachen would likely agree that these two corporations are probably two of the best you will find in Canada for carrying out this kind of engineering work. The Donkin feasibility study was completed by those two companies. They are, as I say, among the best in this country at that kind of engineering work.

Overall, I have no difficulty agreeing with your evidence. As you heard this morning, the Auditor General would also recommend a study to determine the true cost of a new mine.

Why do you believe there should be a new mine, Mr. MacLeod?

Le sénateur Buchanan: Je suis heureux de vous l'entendre dire car les gens de Devco disaient l'autre jour qu'il y avait en effet probablement plus de 500 millions de tonnes.

Quel est le taux de soufre? Correspond-il à un charbon de qualité «inférieure», comme on le dit dans le rapport Boyd?

M. MacLeod: Vous avez raison de rappeler que j'ai travaillé dans le service du contrôle de la qualité. De fait, je travaillais au laboratoire de Devco au moment où l'on a évalué la qualité du charbon de la veine Donkin. Bien que je ne me souviens plus des détails exacts, je me souviens parfaitement que l'on avait conclu à l'époque que le charbon était de très bonne qualité, surtout au centre de la veine.

Par contre, le charbon des couches supérieure et inférieure était de moins bonne qualité. Cela dit, les techniques minières permettent d'exploiter la bonne couche. De fait, les TCA ont adressé au conseil d'administration de Devco une excellente proposition d'exploitation minière sélective et horizontale.

Il y a également une usine de préparation du charbon sur Grand Lake Road, que certains des sénateurs connaissent bien. Cette usine permettrait de séparer le bon charbon du mauvais, par un processus de gravitation spécifique et de lavage. Il y a donc des méthodes qui permettraient d'exploiter très facilement le bon charbon de la mine Donkin.

Le sénateur Buchanan: Monsieur le président, cela confirme tout à fait le témoignage des gens de Devco, la semaine dernière. Dans la veine centrale, on a un charbon d'environ 1 p. 100, c'est-à-dire un excellent charbon métallurgique à faible taux de soufre. Les gens de Devco sont d'accord avec ça. Certes, le charbon des couches supérieure et inférieure a un taux de soufre élevé, et la moyenne est d'environ 3 p. 100 pour toute la veine. Cela dit, celle-ci contient environ 500 millions de tonnes.

Je doute que l'un d'entre nous soit encore vivant le jour où l'on aura exploité ne serait-ce que le quart de cela.

Le sénateur MacDonald: De quand date ce rapport?

Le sénateur Buchanan: C'est un rapport de 1980 de Montreal Engineering. Ou les gens de Boyd n'en ont pas pris connaissance, ou ils ont décidé de ne pas en tenir compte. C'est pourtant un rapport qui a été préparé par des gens extrêmement compétents, que je vous ai nommés. Montreal Engineering et Kilborn Engineering étaient les deux firmes principales à ce sujet.

Le sénateur MacEachen conviendra sans doute qu'il s'agit là des deux firmes les plus compétentes que l'on puisse trouver au Canada pour effectuer ce genre de travail. Or, ce sont elles deux qui ont fait l'étude de faisabilité de la mine Donkin. Ce sont les meilleures au pays.

Je n'ai donc aucune difficulté à accepter votre témoignage. De fait, comme vous avez pu le constater ce matin, le vérificateur général recommande lui aussi que l'on fasse une étude pour établir le coût réel de l'ouverture d'une nouvelle mine.

Pourquoi croyez-vous que l'on devrait ouvrir une nouvelle mine, monsieur MacLeod?

Mr. MacLeod: Again, it goes back to my theory that you do not put all your eggs in one basket. The problem of rock outbursts which we have at Phalen colliery is not a common problem in North American coal mines, not even in other Cape Breton mines. Phalen mine is quite susceptible to them.

Phalen is located underneath Lingan and 1B. There is a significant amount of water there. Previously, these two mines have been flooded. That water has a tendency to follow the cracks and eventually it may go into Phalen. We had that problem just one week ago.

The present Devco budget for pumping water out of Phalen is about \$5 million per year. It is important to have in place a process and a plan for using the work force. In my opinion, that plan is Donkin. This very capable and qualified work force could be moved to Donkin to meet the obligations, as put in place by the board of directors of Devco, contained in their long-term contracts with Nova Scotia Power Corporation and other companies.

Senator Buchanan: Are you familiar with many or most of the people I mentioned who were on this task force?

Mr. MacLeod: I am very familiar with some of them. Some are still employees of Devco and I am sure they would share their thoughts with us.

Senator Buchanan: What about Steve Farrell?

Mr. MacLeod: I know Steve Farrell, yes. He is a former employee of Devco.

Senator Buchanan: Is he a competent person?

Mr. MacLeod: Yes, he is well respected in the mining industry.

Senator MacEachen: I would thank Mr. MacLeod for his presentation. It is well balanced and helpful.

You say, Mr. MacLeod, that only certain portions of the five-year plan have been released. You also say that you listened carefully to the presentations by the chairman of the board, Mr. Shannon, and the president of the union.

In your opinion, has the committee received the five-year plan in whole or in part?

Mr. MacLeod: I believe, sir, with all due respect, that even the Auditor General's report stated that only a summary of the five-year plan had been received. They never expressly said that they had seen the whole five-year plan or that they had the time or the ability to read the whole five-year plan. It seems we have all been exposed to the summary of the five-year plan but not necessarily to the meat and potatoes of the five-year plan.

Senator MacEachen: It is important for us to have the full five-year plan, not portions of it. We had better track that down, Mr. Chairman, because Mr. MacLeod is alleging that we have had only a portion of it.

The Chairman: I will ask the Clerk to follow up on that and to obtain the full five-year plan from Devco.

Senator Stanbury: The document we have is called the "Corporate Plan Summary."

M. MacLeod: Parce que, comme je le disais plus tôt, nous ne devrions pas mettre tous nos oeufs dans le même panier. Le problème d'éboulements qu'il y a à la mine Phalen n'est pas un problème courant dans les mines de charbon d'Amérique du Nord, ni même dans les autres mines du Cap-Breton. Pourtant, la mine Phalen y est très susceptible.

Phalen se trouve en dessous de Lingan et de 1B. Il y a beaucoup d'eau là-bas. De fait, ces deux mines ont déjà été inondées dans le passé. L'eau a tendance à suivre les fissures, et c'est ce qui finit par l'amener à Phalen. On a eu ce problème il y a à peine une semaine.

À l'heure actuelle, Devco a un budget de 5 millions de dollars par an pour pomper l'eau de Phalen. Il est cependant important qu'il y ait un processus et un plan pour faire un usage productif du personnel. À mon avis, la solution est Donkin. Ces mineurs très compétents et très qualifiés pourraient aller à Donkin pour répondre aux obligations acceptées par le conseil d'administration de Devco dans les contrats à long terme négociés avec la Nova Scotia Power Corporation et avec d'autres clients.

Le sénateur Buchanan: Connaissez-vous les gens que je viens de nommer, qui ont produit ce rapport?

M. MacLeod: J'en connais certains. De fait, certains travaillent encore pour Devco et je suis sûr qu'ils seraient prêts à témoigner aussi.

Le sénateur Buchanan: Connaissez-vous Steve Farrell?

M. MacLeod: Oui. C'est un ancien employé de Devco.

Le sénateur Buchanan: Est-il compétent?

M. MacLeod: Il jouit d'une excellente réputation dans l'industrie minière.

Le sénateur MacEachen: Je remercie M. MacLeod de nous avoir présenté un exposé très équilibré et très utile.

Vous dites que certaines parties seulement du plan de cinq ans ont été divulguées. Vous dites aussi que vous avez écouté attentivement les témoignages du président du conseil, M. Shannon, et du président du syndicat.

À votre avis, le comité a-t-il reçu le plan de cinq ans au complet ou seulement en partie?

M. MacLeod: Très respectueusement, monsieur le sénateur, je dois dire que le vérificateur général lui-même a dit n'avoir reçu qu'un résumé du plan de cinq ans. Il n'a jamais dit nulle part qu'il avait vu le plan au complet ni qu'il avait eu le temps ou la possibilité de le lire au complet. J'ai l'impression que nous n'avons tous vu qu'un sommaire du plan de cinq ans.

Le sénateur MacEachen: Il serait pourtant très important que nous puissions le voir au complet. Il faudra vérifier cela, monsieur le président, car M. MacLeod affirme que nous n'avons eu qu'une partie du plan.

Le président: Je vais demander au greffier de s'informer et d'obtenir le plan complet de Devco.

Le sénateur Stanbury: Le document que nous avons reçu s'intitule «Sommaire du plan d'entreprise».

The Chairman: Yes, it is a summary.

Senator MacDonald: Mr. MacLeod, thank you very much for coming up to see us. I did not get the impression from the evidence last week that there was a great argument against Donkin mine. Of course, the advocates of Donkin mine have no more articulate spokesman than our friend Senator Buchanan.

However, management did not appear to have any views in opposition to the reopening of Donkin. It seemed to be a matter of price and timing. They were saying that they have 20 or 25 years of life left in coal. When that is exhausted, there must be another avenue, another source of coal.

The next argument was that it will cost a great deal of money. Someone responded, that it would only cost \$125 million. The matter was under dispute and was never settled.

I have two questions. First, have you any personal opinions on the cost of putting Donkin into operation?

Mr. MacLeod: Certainly, many figures have been passed around about the cost of opening Donkin. The directors of the Cape Breton Development Corporation will likely tell you that it will cost around \$400 million to put Donkin onstream. On the other hand, the union will say that it should take about \$120 million to put Donkin onstream.

There is a former mine manager in New Waterford who claims he can get the whole thing going for \$2 million. Sometimes one must question the statements coming out of New Waterford. I say that with respect because my grandfather comes from there.

Donkin coal mine is already developed to the face of the coal. It is a matter of pumping out the water and putting the infrastructure into place. The \$400 million number seems way out of line. The cost will probably be closer to the \$100 million.

You have to consider the quality and the experience of the people who work with the corporation. You also have to consider the infrastructure which is already in place in the Lingan colliery which has been closed down because of water problems. You could rebuild that infrastructure and move it to the Donkin site. Then the costs of developing the Donkin site would go down substantially.

The other thing that we do not need in Donkin right off the bat is a great wash-house. We need two or three buses to take the people from the current wash house to the current work site and back to the wash-house. There are all kinds of methods of getting that mine on stream and developed.

It only stands to reason that a new pit of coal that is close to the surface will be more profitable than a pit which has been in service for about 20 years, as has the Prince mine. The Prince mine will only become viable if the east-west operation is reduced in favour of the north-south operation in order to extend the life of that mine.

Le président: C'est vrai, c'est un sommaire.

Le sénateur MacDonald: Je vous remercie beaucoup d'être venu, monsieur MacLeod. D'après ce que j'ai entendu la semaine dernière, je n'ai pas l'impression que beaucoup de gens s'opposent à l'ouverture de la mine Donkin. Cela dit, les partisans de la mine Donkin n'auraient pu trouver de porte-parole plus éloquent que notre ami le sénateur Buchanan.

Quoi qu'il en soit, la direction ne semble avoir aucune opinion ferme contre la réouverture de Donkin. Il semble qu'il s'agisse avant tout d'une question de prix et de moment. La direction affirme qu'elle a encore des réserves de 20 à 25 ans. Lorsque celles-ci seront épuisées, il lui faudra une autre source d'approvisionnement.

L'argument suivant est que la mine coûterait très cher. Certains témoins ont répondu que le coût ne dépasserait pas 125 millions de dollars. C'est une question qui n'a jamais été réglée.

J'ai deux questions à vous poser. Premièrement, avez-vous une idée personnelle du coût de mise en exploitation de Donkin?

M. MacLeod: Il est vrai que l'on a cité beaucoup de chiffres à ce sujet. Les administrateurs de Devco vous diront probablement que la mise en exploitation de Donkin coûterait environ 400 millions de dollars. Le syndicat, quant à lui, dirait que la somme ne dépassera probablement pas 120 millions de dollars.

Il y a à New Waterford un ex-directeur de mine qui prétend que la chose pourrait se faire pour 2 millions de dollars seulement. Il est vrai que l'on peut parfois s'interroger sur ce que disent les gens de New Waterford. Et je dis cela malgré tout le respect que je dois à mon grand-père, qui vient de là-bas.

La mine Donkin est déjà aménagée jusqu'aux abords de la veine de charbon. Il s'agit donc seulement maintenant de pomper l'eau et de mettre l'infrastructure en place. Le chiffre de 400 millions de dollars me paraît tout à fait exagéré. Je crois que ça ne dépasserait probablement pas 100 millions.

Il faut tenir compte de la compétence et de l'expérience des gens qui travaillent à Devco. Il faut aussi tenir compte de l'infrastructure qui est déjà en place dans la mine Lingan, qui a été fermée à cause de problèmes d'inondation. On pourrait rebâtir cette infrastructure et la transférer à Donkin. Cela ferait baisser sensiblement les frais de mise en valeur de Donkin.

N'oublions pas par ailleurs que Donkin n'aura pas besoin dès le départ d'un grand centre de lavage. Il suffira de deux ou trois autobus pour emmener le personnel du centre de lavage actuel au centre de Donkin et pour en revenir. Il y a donc bien des méthodes disponibles pour commencer l'exploitation de cette mine.

Il est parfaitement évident qu'une nouvelle veine de charbon proche de la surface sera beaucoup plus rentable qu'une veine qui est exploitée depuis une vingtaine d'années, comme celle de la mine Prince. Celle-ci ne deviendra rentable que si l'on réduit son exploitation est-ouest, au profit d'une exploitation nord-sud, pour étendre le gisement.

Last November, Phalen had one of the biggest rock falls of any in the history of Cape Breton Island. As a result, 1,200 people were laid off for three months in order to make up the capital lost by that downturn. That created much heartache on the island.

My suggestion to this committee is that we put the safeguards in place now so that if there is a downturn in one of the other collieries — which we hope there will not be — we will be ready for that; we will have our insurance policy in place. That insurance policy is, in my opinion, Donkin, on which we have already spent a considerable amount of Canadian taxpayers' money. We are investing in the welfare of the taxpayers of our province who are the shareholders of this corporation. We owe it to them to take out the money that would create an economical mine like Donkin and put back into the pot some of the money that has been spent over the years keeping the Cape Breton Development Corporation going.

Senator MacDonald: I mentioned that the discussion last week was on cost and timing. On the timing, you say that an accident such as flooding would render the whole five-year plan meaningless. Your suggestion is that we set up a contingency plan costing either \$2 million, \$125 million or \$400 million. How many years do you think it would take to put this contingency plan into operation?

Mr. MacLeod: I cannot honestly answer how many years it would take. It depends, of course, upon how much money you are willing to spend each year. The long and the short of it is that we have to look to the future. For too many years in Devco we have only looked at the term of the five-year plan or only one year down the road. We now have an opportunity to put something in place which will have long-term viability.

That is what this is all about. People in Cape Breton do not want handouts. They do want a secure future; they do want an opportunity to work and make a living in order that they can keep their families in the area to which they are accustomed. By investing in the future of our province, we are investing in the people of our province and, in turn, the people of our country.

Senator MacDonald: Senator Buchanan, did you cite any 1980 cost figures?

Senator Buchanan: Yes, I cited them this morning to the witnesses from the Office of the Auditor General.

The Chairman: We can circulate that.

Mr. MacLeod: I understand from some briefing notes I read that you are hoping to put your report forward by June 11.

The Chairman: No. We will be asking for an extension on that.

Mr. MacLeod: June 11 is a very important day in coal mining history. It is Davis Day or Miners' Memorial Day. It would be a very appropriate day for the report on the coal mining industry to be presented. It is certainly not a day which should be forgotten by the members of this committee.

En novembre dernier, il y a eu à Phalen l'un des plus gros éboulements de toute l'histoire du Cap-Breton. De ce fait, 1 200 personnes ont été mises à pied pendant trois mois, pour récupérer le capital perdu. Cela a causé beaucoup de désolation dans l'île.

La recommandation que je voudrais faire consisterait à mettre en place immédiatement les mesures qui permettront d'utiliser le personnel disponible en cas d'événement fortuit de cette nature. Ce serait en quelque sorte notre police d'assurance. À mon avis, cette police d'assurance, c'est Donkin, au sujet de laquelle nous avons déjà dépensé des deniers publics considérables. Nous devons investir pour assurer la prospérité des contribuables de notre province, qui sont les actionnaires de l'entreprise. Nous leur devons d'effectuer les investissements qui permettront d'exploiter une mine rentable comme Donkin pour récupérer certaines des sommes qui ont été dépensées au cours des années pour assurer la survie de Devco.

Le sénateur MacDonald: Je disais que l'on parlait la semaine dernière de prix et de moment. Pour ce qui est du moment, vous dites qu'un accident tel qu'une inondation catastrophique assurerait l'échec du plan de cinq ans. Votre recommandation est donc de prévoir un plan d'urgence, qui pourrait coûter 2 millions de dollars, 125 millions ou 400 millions. Combien d'années faudrait-il, d'après vous, pour que ce plan d'urgence soit prêt?

M. MacLeod: Je ne peux dire combien d'années il faudrait pour cela. Tout dépendrait évidemment des sommes que l'on serait prêt à investir chaque année. L'important n'est pas là. Ce qui compte, c'est de prévoir l'avenir. Pendant trop longtemps, Devco ne s'est intéressée qu'à son avenir sur cinq ans, voire sur un an. Aujourd'hui, nous avons la possibilité d'agir pour assurer la rentabilité de l'entreprise à très long terme.

C'est cela qui compte. Les gens du Cap-Breton ne demandent pas l'aumône. Ils veulent prévoir l'avenir. Ils veulent avoir la possibilité de travailler et de gagner leur vie pour que leurs familles puissent rester dans leur région. En investissant dans l'avenir de la province, nous investissons dans l'intérêt des habitants de la province et, au fond, des habitants du pays.

Le sénateur MacDonald: Sénateur Buchanan, vous avez donné des chiffres de 1980, n'est-ce pas?

Le sénateur Buchanan: Oui, je les ai cités ce matin, devant les témoins du Bureau du vérificateur général.

Le président: Nous pourrions distribuer le document.

M. MacLeod: Selon les notes que j'ai reçues, je crois comprendre que vous souhaitez publier votre rapport d'ici au 11 juin.

Le président: Non, nous allons demander une prorogation de ce délai.

M. MacLeod: Le 11 juin est une date très importante pour les mineurs de charbon. C'est la Journée Davis, ou Journée du souvenir des mineurs. Ce serait certainement une date tout à fait adéquate pour publier un rapport sur les mines de charbon. Quoi qu'il en soit, c'est certainement une date que les membres du comité ne devraient pas oublier.

The Chairman: Thank you for bringing that to our attention and thank you for being here. In addition to speaking for others, your personal experience has been very helpful to us.

Our next witness is Mr. Robert Chisholm, MLA and Leader of the New Democratic Party of Nova Scotia.

Welcome, Mr. Chisholm. Please begin.

Mr. Robert Chisholm, MLA, Leader, New Democratic Party of Nova Scotia: Mr. Chairman and senators. I am very pleased to be here today, I was last here almost three years ago when I spoke on behalf of our party in Nova Scotia on the effects of the changes to the railways in Nova Scotia.

I very much appreciate this committee taking on the challenge of pulling together the available information with respect to Devco and the future of the coal industry in Nova Scotia. One of the most troubling aspects of this whole situation as it unfolded from January 8 forward was that there were decisions being made outside of the community of Cape Breton and the province of Nova Scotia. Decisions were being made of which many of us were unaware, particularly those most directly affected by those decisions. People within the New Democratic Party and others within the community in Cape Breton were looking for answers and information. That information has not been forthcoming. I congratulate this committee for its efforts. It serves an important purpose.

Honourable senators, I appreciate the opportunity to address this committee on behalf of the Nova Scotia New Democratic Party. Coal and the coal industry have been an important part of Nova Scotia history. Coal and coal miners have played a particularly significant role in the history of the New Democratic Party and in the whole social democratic movement in this country. I am, therefore, proud to support the submission made to this committee by Steven Drake on behalf of the United Mine Workers of America. The mine workers union has fought for decades to protect the interests of its members and the communities in which they live, and they are still fighting.

Their adversary remains the same. In the 1920's they fought Roy Wolfson. In the 1990s they are fighting the Treasury Board. Their enemy, in both cases, is the bottom line. The bottom line is a difficult adversary. Roy the Wolf, as he was known, watered his stock and the miners had to work for starvation wages so that dividends could be paid to the stockholders. That is the way it was then.

Now, federal politicians decree that for the first time in perhaps 80 years, the Cape Breton coal industry must operate without federal subsidy. Hundreds of miners pay with their jobs. Communities like Glace Bay, Dominion Reserve Mines, New Waterford, New Victoria, Florence and Sydney Mines, also suffer; but the needs of the bottom line are met.

Honourable senators have heard much detailed testimony about Devco's mining plans, its export potential and many other subjects. I claim no special expertise in the details of coal mining and therefore I will limit myself to some of the broader issues

Le président: Je vous remercie de le mentionner, et je vous remercie aussi de votre comparution. Votre expérience nous a permis d'obtenir des informations précieuses.

Nous accueillons maintenant M. Robert Chisholm, député provincial et chef du Parti néo-démocrate de la Nouvelle-Écosse.

Bienvenue, monsieur Chisholm. Vous avez la parole.

M. Robert Chisholm, député provincial, chef du Nouveau Parti démocratique de la Nouvelle-Écosse: Monsieur le président, je suis très heureux de pouvoir vous adresser la parole. J'étais ici il y a près de trois ans pour exposer la position de notre parti néo-écossais sur l'incidence des changements devant être apportés au réseau ferroviaire de la Nouvelle-Écosse.

Je suis très heureux que votre comité ait accepté le défi de rassembler toutes les informations disponibles sur Devco et sur l'avenir des charbonnages de la Nouvelle-Écosse. L'un des aspects les plus troublants de toute cette situation, telle qu'elle a évolué depuis le 1er janvier, concerne des décisions qui ont été prises en dehors de la collectivité du Cap-Breton et de la province de la Nouvelle-Écosse. Je parle de décisions dont beaucoup d'entre nous n'avions pas connaissance, alors qu'elles allaient nous toucher directement. Les membres du Parti néo-démocrate et les habitants du Cap-Breton attendaient des réponses à leurs questions. Ils ne les ont pas obtenues. Je félicite donc votre comité d'avoir pris cette initiative importante.

Honorables sénateurs, je suis très heureux de pouvoir m'adresser à vous au nom du Parti néo-démocrate de la Nouvelle-Écosse. Le charbon a toujours joué un rôle important dans notre province. Les mineurs ont joué un rôle particulièrement important dans l'histoire de notre parti et dans celle de tout le mouvement socio-démocrate du pays. Je suis donc fier d'appuyer les déclarations qui vous ont été faites par Stephen Drake au nom des United Mine Workers of America. Le syndicat des mineurs lutte depuis des décennies pour protéger ses membres et leurs collectivités.

Le système est toujours axé sur la confrontation. Dans les années 1920, les mineurs se battaient contre Roy Wolfson. Dans les années 1990, ils se battent contre le Conseil du Trésor. Dans les deux cas, l'ennemi, c'est le profit. Et le profit est un adversaire coriace. Roy le Loup, comme on l'appelait, faisait travailler les mineurs pour des salaires de misère afin de pouvoir verser des dividendes aux actionnaires. C'est comme ça qu'on faisait à l'époque.

Aujourd'hui, des politiciens fédéraux décrètent que, pour la première fois en 80 ans, les charbonnages du Cap-Breton devront fonctionner sans subvention fédérale. Des centaines de mineurs vont payer le prix de cette décision avec leur emploi. Des collectivités comme Glace Bay, Dominion Reserve Mines, New Waterford, New Victoria, Florence et Sydney Mines vont en souffrir, mais le profit restera roi.

Vous avez recueilli bon nombre de témoignages détaillés sur les plans de Devco, sur son potentiel à l'exportation et sur beaucoup d'autres sujets. Comme je ne prétends aucunement être un expert sur l'industrie du charbon, je n'aborderai que les questions de

The Cape Breton coal industry has been subsidized, in terms of both private and public ownership, for most of this century. In 1966, the year before Devco was established, the subsidy amounted to some \$22 million per year. That works out to \$118 million in today's value. Of course, in 1966, governments occasionally employed criteria other than the bottom line, criteria like the social well-being of communities.

L'industrie du charbon du Cap-Breton a été subventionnée pendant la majeure partie du siècle, par des intérêts autant privés que publics. En 1966, l'année précédant la création de Devco, la subvention s'élevait à quelque 22 millions de dollars par an, soit 118 millions de dollars en monnaie d'aujourd'hui. Bien sûr, en 1966, les gouvernements avaient à l'occasion d'autres objectifs que le profit, par exemple le bien-être des collectivités.

The federal decision to end subsidies was not only arbitrary but also premature. Now is not the time to be downsizing the Cape Breton coal industry.

The federal government became directly involved in the operation of the Cape Breton coal mines back in 1967 as a stop-gap measure. The private operators who had extracted so much wealth at such great human cost from the coal fields of Cape Breton no longer wanted to operate those coal fields. Therefore, the federal government stepped in to operate the mines. At that point, the federal government negotiated an agreement with the Nova Scotia government under which it agreed to withdraw from subsidies only after there was progress in providing employment outside the coal-producing industry and in broadening the base of the island's economy. In 30 years there has been distressingly little progress in broadening the base of the island's economy or in providing employment outside the coal industry.

The steel industry has faded. Fly-by-night manufacturers have come and gone. The aerospace industry has suffered a blow with the loss of the Micronav contract and the disgraceful retreat of IMP from North Sydney.

Coal is still king in Cape Breton. Before the downturn, the coal industry and its spin-offs represented 25 per cent of the Cape Breton economy. Nevertheless, it is a much diminished king. These latest job cuts follow years of downsizing. Between 1988 and 1995, over 1,400 jobs were lost at Devco.

I was in industrial Cape Breton last week. I was told by someone with distinguished expertise in economic development issues that there is a great fear that the industrial base of the island is just about gone; that, before long, the economic base will consist of tourism and ex-Cape Bretoners coming home to retire. Tourism and retirement are fine, but what will there be for young people coming out of school? What will there be for young families? What incentive will remain for students just graduating from UCCB to stick around and try to find work at home? What option will there be besides unemployment or out-migration?

Much of the anger and frustration that I and others have felt since January 9 stems from the fact that too many people want us to keep our eyes focused on Devco's bottom line. If we keep our focus there, we will not see the effects that Devco's constant downsizing is having on the broader community in Cape Breton. If we keep our eyes focused on Devco's bottom line, we may forget that it is the entire Cape Breton community that is being subjected to the bottom-line test. If you cannot meet the bottom-line test, you are gone — this week Devco, next week Cape Breton Island, the week after that, who knows?

We have also been angered and frustrated by the way Devco and governments in Halifax and Ottawa have kept moving the goal posts on the Devco workers. Over the years, we have heard ad nauseam about how inefficient the Devco workforce was, how absenteeism was rampant. Just last week, the chairman of Devco

La décision fédérale d'abolir les subventions n'était pas seulement arbitraire mais aussi prématurée. Ce n'est pas aujourd'hui qu'il faut parler de réduire l'industrie du charbon du Cap-Breton.

Le gouvernement fédéral est intervenu directement dans l'exploitation houillère du Cap-Breton en 1967, à titre provisoire. Les exploitants privés qui avaient extrait tant de richesse des mines du Cap-Breton, à un prix humain considérable, ne voulaient plus exploiter les gisements. Le gouvernement fédéral est donc intervenu pour maintenir les mines en exploitation. À ce moment-là, il a négocié une entente avec le gouvernement de la Nouvelle-Écosse en vertu de laquelle il convenait de n'abolir les subventions que lorsque des progrès auraient été réalisés pour assurer de l'emploi en dehors de l'industrie houillère, en élargissant la base d'emploi de l'île. Hélas, en 30 ans, fort peu de progrès ont été réalisés pour étendre les sources d'emploi dans l'île, en dehors de l'industrie du charbon.

Les aciéries ont pris du plomb dans l'aile. Les entreprises manufacturières volantes sont disparues. L'industrie aérospatiale a subi le coup de la perte du contrat Micronav et le départ disgracieux d'IMP de North Sydney.

Le charbon est toujours roi au Cap-Breton. Avant la récession, il représentait, avec les industries secondaires, jusqu'à 25 p. 100 de l'économie locale. C'est cependant un roi qui a perdu beaucoup de sa superbe. Les dernières suppressions de postes qu'on vient d'annoncer font suite à des années de compression des effectifs. Entre 1988 et 1995, Devco a perdu plus de 1 400 emplois.

Je me trouvais au Cap-Breton la semaine dernière où quelqu'un qui se disait expert en développement économique affirmait que l'on craint sérieusement que la base industrielle de l'île soit quasiment disparue. Que l'économie de l'île ne se limite avant longtemps au tourisme et aux pensions de retraite des habitants. Tourisme et pensions de retraite, fort bien, mais qu'offre-t-on aux jeunes qui sortent des écoles? Qu'offre-t-on aux jeunes familles? Qu'est-ce qui incitera les étudiants obtenant leur diplôme de l'UCCB à essayer de trouver de l'emploi sur place? Quelle autre alternative leur offre-t-on que le chômage ou le départ?

La colère et la frustration que je ressens depuis le 9 janvier, comme beaucoup d'autres, proviennent du fait qu'il y a beaucoup trop de gens qui veulent que nous ne nous intéressions qu'aux profits de Devco. Si nous acceptons leur théorie, nous ne verrons pas les effets que produit sur la collectivité du Cap-Breton l'élimination continue des emplois chez Devco. Si nous gardons les yeux fixés sur les profits de Devco, nous risquons d'oublier que c'est toute la collectivité locale qui est asservie à ce critère. Si l'on ne peut pas atteindre le critère du profit, on disparaît — cette semaine, Devco; la semaine prochaine, l'île du Cap-Breton; la semaine suivante, quoi? Qui sait?

Nous sommes également en colère et frustrés de voir comment Devco et les gouvernements de Halifax et d'Ottawa ne cessent de modifier les objectifs pour les travailleurs de Devco. On ne cesse de nous répéter depuis des années que les travailleurs de Devco sont inefficients et que leur taux d'absentéisme est inacceptable.

spoke here to this committee of an absenteeism rate of 20 per cent. At the same time, a newsletter was just released by the new president saying that it had now been brought down to 10.8 per cent.

A question was asked earlier about why we cannot solve the absentee problems. I have a copy of the contract from the United Mine Workers which lays out clearly how to handle absenteeism. This is a contract that was negotiated between the union and management. If there is a problem, then management is not doing their job because it clearly lays out what should be done in cases of absenteeism.

Despite an ever-decreasing workforce, what we have not heard much about is how Devco has increased its coal production from 5.9 tonnes per man shift in 1986 to 11.6 tonnes in 1996. Rarely do we hear of the difficult conditions under which the miners work, travelling underground through damp, dark tunnels, just to get to the coal face.

Despite making these major improvements in productivity against difficult odds, the company continues to lose money and miners continue to lose their jobs due to factors beyond their control. One such factor is the sudden requirement for Devco, like other Crown agencies, to straighten out its pension liabilities; a necessary step, perhaps, but one that workers pay for with their jobs. Where is the fairness in that? For years, politicians and bureaucrats neglected to take the steps necessary to ensure that pensions were on a firm financial footing and now it is the miners who pay the price.

Another factor was the privatization of Nova Scotia Power. Following the privatization, NSP decided that it wanted to pay significantly less for coal from Devco than it had paid previously under its long-term contract. Freed from government ownership, NSP was able to threaten to import coal if Devco did not bring its price down. That blackmail worked. Devco capitulated, dropping its price by \$13 per tonne.

That cut of \$13 per tonne amounts to over \$30 million a year that is not going to Devco and its employees but to Nova Scotia Power and its shareholders — 70 per cent of whom reside outside Nova Scotia. It would be news to customers if any of the lower coal prices were being passed on to them. They just absorbed another rate increase a few months ago.

Finally, we have been angered and frustrated by the apparent double standard that operates within the energy field, the continuation of incentives, tax breaks and assistance for competing fossil fuels while the Cape Breton coal industry is brutally weaned off subsidies. The latest information we have been able to collect is for 1990. It indicates that, in terms of various subsidies, incentive tax breaks and so on, over \$830 million went to private corporations in the energy field.

La semaine dernière encore, le président de Devco parlait devant votre comité d'un taux d'absentéisme de 20 p. 100. En même temps, pourtant, le nouveau président de l'entreprise publiait un bulletin disant que le taux venait d'être ramené à 10,8 p. 100.

Quelqu'un demandait tout à l'heure pourquoi on ne parvient pas à résoudre ce problème d'absentéisme. J'ai avec moi un exemplaire de la convention collective des United Mine Workers qui indique clairement comment on doit traiter l'absentéisme. Il s'agit là d'une convention qui a été négociée entre le syndicat et la direction. S'il y a un problème, c'est que la direction ne fait pas son travail parce qu'on indique clairement dans la convention ce qu'il faut faire en cas d'absentéisme.

Malgré un effectif en constant rétrécissement, on entend rarement dire que Devco a réussi à augmenter sa production de charbon de 5,9 tonnes par équipe en 1986 à 11,6 tonnes en 1996. On entend également rarement parler des conditions de travail difficiles des mineurs, obligés de circuler au fond dans des tunnels humides et noirs pour atteindre la veine.

Malgré les gains de productivité remarquables obtenus dans des circonstances difficiles, l'entreprise continue de perdre de l'argent et les mineurs continuent de perdre leur emploi, pour des raisons qu'ils ne peuvent contrôler. L'une d'entre elles est l'obligation soudaine qui est faite à Devco, comme aux autres sociétés d'État, de régler son passif en matière de pensions de retraite. Exigence nécessaire, peut-être, mais que les travailleurs paient avec leur emploi. Est-ce équitable? Pendant des années, politiciens et bureaucrates ont négligé de prendre les mesures nécessaires pour assurer la stabilité financière du régime de pensions, et ce sont aujourd'hui les mineurs qui en paient le prix.

Autre facteur, la privatisation de la Nova Scotia Power. Suite à cette décision, NSP a décidé de payer le charbon de Devco beaucoup moins cher qu'elle ne le payait antérieurement en vertu d'un contrat à long terme. Libérée de la tutelle gouvernementale, NSP a pu menacer Devco d'importer du charbon si le prix n'était pas réduit. Ce chantage a marché. Devco a capitulé en baissant son prix de 13 \$ la tonne.

Cette baisse de prix de 13 \$ la tonne représente plus de 30 millions de dollars par an qui ne vont pas à Devco et à ses travailleurs mais à la Nova Scotia Power et à ses actionnaires — dont 70 p. 100 résident à l'extérieur de la province. Je doute que les clients de l'entreprise bénéficient d'une partie quelconque de cette réduction de prix du charbon. De fait, on leur imposait il y a quelques mois encore une nouvelle hausse de tarif.

Finalement, nous sommes en colère et frustrés par le fait qu'il semble y avoir deux poids, deux mesures dans le secteur de l'énergie. En effet, on continue d'offrir des incitations, des avantages fiscaux et de l'aide aux producteurs de carburants fossiles qui font concurrence au charbon, alors qu'on décide de sevrer brutalement les charbonnages du Cap-Breton de leurs subventions. Les dernières informations que nous avons pu obtenir à ce sujet remontent à 1990. Elles montrent que les diverses subventions, les avantages fiscaux et d'autres mesures ont représenté plus de 830 millions de dollars pour les entreprises privées du secteur de l'énergie.

In my view, what it all comes down to is a matter of fairness. What is happening to the communities in Cape Breton that depend on the pay cheques of those workers is not fair. I suspect most people know that it is not fair, but they cannot or will not do anything about it; they cop out, deferring to the bottom line. That should not be good enough for Cape Bretoners, Nova Scotians or, for that matter, Canadians. It certainly was not good enough back in 1966 and 1967. At that time there seems to have been a consensus that you did not leave whole communities to flounder on their own while doggedly pursuing the bottom line.

I believe it is time to revisit the undertakings in that original deal between the federal and provincial governments. Ottawa was supposed to continue the subsidies until there was a broadening of the island's economy. That has not taken place yet. The subsidies should continue until that is done. The subsidies should be aimed at stabilizing employment in the coal industry at the pre-1996 levels. If employment can be stabilized without major subsidies, so much the better.

Certainly, the mine workers union has come up with a number of proposals that would see employment levels maintained at very little additional cost to the federal treasury, essentially by staying in the export markets and reducing costs per tonne. I believe those ideas should be fully explored.

I believe the miners' proposal for Donkin has been given short shrift. Nearly \$100 million has been spent on Donkin already. Development of Donkin needs to be re-examined for its immediate production and employment potential, not to mention the future possibilities that may lie with the Donkin field. If those steps are taken, then employment in the coal industry will be stabilized, hopefully for the long term.

Once coal industry employment is stabilized, attention should be turned immediately to renewed efforts to develop an alternative economic base. History over the last 30 years has shown us what does not work — top down megaprojects and incentives to foot-loose manufacturers. Bottom-up community economic development and micro-enterprise may work, but it will take time. To buy that time what is needed is stability in keystone industries like coal and steel and the addition of some new, stable, good paying jobs through the decentralization of government activities.

This Senate committee can do its part in securing a better, more secure future for the economy of Cape Breton by recommending, in the strongest possible terms, a suspension of Devco's latest business plan and the development of a new plan to be drawn up following full consultation between management, labour and the community.

In conclusion, I want to pass on to you a comment made to me by an individual that some from the area may know. He was a steel worker for 35 years. With respect to complaints about Devco being on the government dole, he said, "People always complained about subsidies to the steel mill, but it gave me a job." He said, "I was able to raise five children, and now those five children are out making an important contribution to this

À mon avis, la seule question qu'il faut poser est une question d'équité. Ce que l'on fait aux collectivités du Cap-Breton qui dépendent du salaire des mineurs est injuste. Je soupçonne que la plupart des gens savent que ce n'est pas juste, mais ils ne savent pas quoi faire. Ils capitulent devant le profit. Cela ne devrait pas être toléré par les gens du Cap-Breton, par les Néo-Écossais, ni même par les Canadiens. Ce ne l'était pas en tout cas en 1966 et en 1967. À l'époque, tout le monde semblait d'accord pour ne pas laisser des collectivités entières à la merci du profit.

J'estime qu'il est temps de revenir aux engagements pris à l'origine entre les gouvernements fédéral et provincial. Ottawa était censé fournir les subventions jusqu'à ce que l'économie de l'île se soit rétablie. Cela ne s'est pas fait. Les subventions devraient continuer jusqu'à ce qu'on y arrive. Elles devraient être destinées à stabiliser l'emploi dans l'industrie du charbon aux niveaux d'avant 1996. Certes, si l'on peut stabiliser l'emploi à ce niveau sans subventions importantes, tant mieux.

Vous savez que le syndicat des mineurs a formulé diverses propositions qui permettraient de maintenir l'emploi à un coût supplémentaire minime pour le Trésor fédéral, essentiellement en poursuivant l'exportation de charbon et en réduisant les coûts de production. J'estime que ces idées devraient être examinées à fond.

Je crois par ailleurs que l'on a trop vite abandonné la proposition des mineurs au sujet de Donkin, mine dans laquelle on a déjà investi près de 100 millions de dollars. Il faut revoir les possibilités de mise en production immédiate et d'emploi à la mine Donkin, ainsi que les possibilités futures qu'offre ce gisement. Si ces mesures étaient prises, on pourrait stabiliser l'emploi dans les charbonnages, idéalement pour le long terme.

Une fois qu'on aura stabilisé l'emploi dans ce secteur, on pourra relancer immédiatement les efforts pour trouver d'autres moteurs économiques. L'histoire des 30 dernières années nous a bien montré ce qui ne marche pas: les mégaprojets concoctés ailleurs et les incitations aux entreprises volantes. Le développement économique communautaire à partir de la base et la création de micro-entreprises peuvent marcher, mais à condition qu'on prenne le temps. Pour obtenir ce temps, il faut stabiliser l'emploi dans les industries clés que sont le charbon et l'acier, et offrir de nouveaux emplois stables et bien rémunérés en décentralisant les activités gouvernementales.

Votre comité peut contribuer à l'amélioration de l'avenir économique du Cap-Breton en recommandant le plus vigoureusement possible le rejet du dernier plan d'entreprise de Devco et l'élaboration d'un nouveau plan fondé sur de vraies consultations auprès de la direction de l'entreprise, des travailleurs et de la collectivité.

En conclusion, je voudrais vous faire part d'une remarque que m'a faite une personne que certains d'entre vous connaissent peut-être. C'est quelqu'un qui a travaillé dans les aciéries pendant 35 ans. Quand on lui disait que Devco dépendait toujours de l'aumône gouvernementale, il répondait ceci: «Les gens se sont toujours plaints des subventions versées à l'aciérie mais c'est ce qui m'a donné du travail». Il ajoutait: «C'est ce qui m'a permis

country." If there is a point I am attempting to make in my presentation, senators, that is it. We must not lose focus of the medium- and long-term bottom line for this province and for this country as we consider opportunities and the future of the coal industry in Nova Scotia.

Senator MacEachen: I would thank Mr. Chisholm for his presentation and his interest in this particular problem.

On page two of your statement, in the second-last paragraph, you state:

In 1966, the year before Devco was established, the subsidy amounted to some \$22 million a year. That works out to \$118 million in today's dollars.

My recollection is that the last year for the subsidy was 1967-68, and the subsidy was \$30.5 million. You may remember that Mr. Kent, in his testimony, translated that into current dollars. The point is the same, that there was a substantial protection or subsidy to the industry in the subventions, which was transportation assistance administered by Dominion Coal.

Mr. Chisholm is correct in saying that Parliament and the Government of Canada did acknowledge the social dimensions of the problem in the late 1960s. Mr. Pearson, who was prime minister, justified the new policy of the government on social grounds. You mentioned this earlier, Mr. Chisholm, not that we can resolve it, but certainly there is a different mood in the country in 1996 than there was in 1967 and 1968 — a big change of mood. Whether it is good or bad is another matter, but it is something that we must deal with. I believe you have taken a stand, as it were, in favour of continued subsidies for the coal industry.

Mr. Chisholm: Yes.

Senator MacEachen: As I recollect, in his presentation, the mayor of the municipality of Cape Breton county accepted fully the necessity of viability in the industry, which is a change of attitude in a sense. He explained that they had put into their plan the necessity for a reduction of 600 jobs in order to achieve economic viability because that was more likely to lead to the long-term stability of the industry and to a permanent presence of coal mining on the island of Cape Breton. I certainly look beyond the five-year plan myself to a future beyond for Cape Breton coal. That is why a number of us have been raising questions about Donkin.

It is my recollection that Mr. Drake, on behalf of the United Mine Workers, accepted the principle of viability and the necessity of putting these coal mines on a profitable basis. In fact, he expressed his confidence that the mines could be competitive, cost-effective and profitable.

I am not criticizing your point of view, but I wonder why you have taken a different view. You have not asked for measures or for a policy that would reach a state of viability for the mines. You seem to be saying this is a case where we ought to have continued

d'élever cinq enfants et, aujourd'hui, ces cinq enfants contribuent de manière importante à l'avenir du pays». S'il y a un argument que j'aimerais que vous reteniez, sénateurs, c'est celui-là. Ne perdons pas de vue l'avenir à moyen terme et à long terme de notre province et de notre pays lorsque nous essayons de déterminer l'avenir des charbonnages de la Nouvelle-Écosse.

Le sénateur MacEachen: Je remercie M. Chisholm de l'intérêt qu'il porte à ce problème.

Vous avez dit tout à l'heure que:

En 1966, l'année précédant la création de Devco, la subvention s'élevait à quelque 22 millions de dollars par an, soit 118 millions de dollars en monnaie d'aujourd'hui.

Si je ne me trompe, la subvention versée la dernière année, soit 1967-1968, était de 30,5 millions de dollars. Vous vous souviendrez que M. Kent l'a traduite en dollars d'aujourd'hui. L'argument est le même, cependant, c'est-à-dire qu'on acceptait d'accorder une protection ou une subvention substantielle à l'industrie, notamment en subventionnant les services de transport.

M. Chisholm a raison de dire que le Parlement et le gouvernement du Canada ont tenu compte de la dimension sociale du problème à la fin des années 1960. M. Pearson, le premier ministre, avait justifié la nouvelle politique du gouvernement par des arguments sociaux. Vous avez dit tout à l'heure, monsieur Chisholm, non pas que l'on peut résoudre cette question mais plutôt qu'il y a aujourd'hui dans le pays un état d'esprit complètement différent de celui qui régnait en 1967 et 1968. Que ce soit bon ou mauvais, c'est une autre question, mais c'est quelque chose que nous ne pouvons ignorer. Évidemment, votre position est qu'il faut continuer de subventionner l'industrie du charbon.

M. Chisholm: Oui.

Le sénateur MacEachen: Si je me souviens bien, le maire de la municipalité du Cap-Breton nous a dit qu'il acceptait parfaitement la nécessité d'assurer la rentabilité de l'industrie, ce qui représente dans une certaine mesure un changement d'attitude. Il a expliqué qu'il acceptait la nécessité d'abolir 600 postes de façon à assurer la viabilité économique de l'entreprise, parce que cela était beaucoup plus susceptible d'assurer la stabilité à long terme de l'industrie et une présence permanente de charbonnages au Cap-Breton. Pour ma part, je tiens aussi à voir plus loin que le plan de cinq ans, en m'intéressant à l'avenir à long terme des charbonnages du Cap-Breton. Voilà pourquoi nous sommes plusieurs à poser des questions sur Donkin.

Je me souviens que M. Drake, représentant les United Mine Workers, avait lui aussi accepté le principe de la rentabilité et la nécessité d'assurer le redressement des mines de charbon. De fait, il se disait convaincu que les mines pouvaient être compétitives, efficaces et rentables.

Je ne veux pas vous critiquer pour ce que vous avez dit mais j'aimerais savoir pourquoi votre position est différente. Vous n'avez rien dit au sujet de mesures destinées à assurer la rentabilité des mines. Vous semblez affirmer que nous devrions

subsidies, even though the head of the mine workers is telling us that it can be profitable.

Mr. Chisholm: With all due respect, senator, I do not think that is what my presentation said at all. In fact, I am suggesting that, under the current plan presented by Devco management in recognition of the analysis done by the mine workers, unless other efforts are made to develop Donkin and to make other important changes in the operation of that corporation, come five years from now, there will nothing left but coal dust. I am suggesting that now is not the time to cut off subsidies. Now is the time to take a serious look at the future of the coal industry and put it together, but we should do it in a way that makes it more efficient and effective in the interests not only of the community in Cape Breton, but the entire country. I clearly support the presentation of the mine workers.

Without significant investment by the federal government we will not be able to do that. That refers specifically to the opening of the Donkin mine. That will take some commitment over the next four years at least.

Senator MacEachen: You accept the necessity of having commercially viable operations on the island of Cape Breton in the form of the coal industry.

Mr. Chisholm: Absolutely, within the rubric of the social and economic effects of that particular enterprise on the province. It is the same argument that I have used before about the price that Nova Scotia Power should pay for coal. If we drive the coal industry in Nova Scotia out by trying to get a cheaper price on the world market, what effect will that have on the overall economy in this province? In that case, the Utility Review Board should take that into account when setting rates for the price of coal. As I indicated in my presentation, simply focusing on the stark, bottom line is not looking clearly enough at the overall economic impact of this venture in Nova Scotia. Suggesting that it must be commercially viable — a definition that has been used too often — does not take into consideration the impact that a dying coal industry will have on the economy of the province.

Senator MacEachen: I will take another tack. The chairman of the board has presented a five-year plan which will, over time, yield a surplus for the corporation. It is not exactly true to say that the corporation has been weaned off subsidies. It is still getting and will continue to get, over a period, assistance from the Government of Canada.

We are considering this corporate plan, and we must say whether we like it or not. If we do not like it, then we must say whether we would like to see some changes. Specifically, what changes would you recommend to this corporate plan?

Mr. Chisholm: I think there needs to be, first of all, serious consideration of the development of the Donkin mine. I am concerned, from what the mine workers tell me, about the prospects for the Prince mine, given management's plan, and whether in fact operating with two shifts will be sufficient to

purement et simplement continuer à verser des subventions, alors que le chef syndical lui-même nous dit que les mines peuvent être rentables.

M. Chisholm: Très respectueusement, sénateur, ce n'est pas du tout ce que j'ai dit. En fait, j'affirme qu'avec le plan actuel de Devco, tenant compte de l'analyse des mineurs, il n'y aura plus dans cinq ans dans la région que des scories si l'on ne fait pas des efforts pour mettre Donkin en exploitation et pour apporter d'autres changements importants au fonctionnement de l'entreprise. J'affirme que l'heure n'est pas venue d'abolir les subventions. Ce qu'il faut plutôt, c'est examiner très sérieusement comment on pourrait assurer l'avenir des charbonnages, mais de manière à ce que ceux-ci soient plus efficaces et plus efficaces, dans l'intérêt non seulement de la collectivité du Cap-Breton mais de tout le pays. J'appuie donc sans réserve le témoignage des mineurs.

Sans investissement important du gouvernement fédéral, nous ne réussirons pas. Je veux parler précisément de l'exploitation de la mine Donkin. Il faudra un engagement pendant au moins quatre ans.

Le sénateur MacEachen: Convenez-vous qu'il est nécessaire que les charbonnages du Cap-Breton soient commercialement viables?

M. Chisholm: Absolument, dans le contexte des bienfaits sociaux et économiques pour la province. C'est le même argument que j'ai déjà utilisé au sujet du prix que devrait payer la Nova Scotia Power pour son charbon. Si nous faisons disparaître les charbonnages de la Nouvelle-Écosse en essayant d'obtenir du charbon meilleur marché à l'étranger, quelles seront les conséquences sur l'économie de la province? Le Utility Review Board devrait en tenir compte lorsqu'il fixe le prix du charbon. Comme je l'ai dit plus tôt, s'intéresser uniquement au profit pur et simple ne permet pas de tenir compte de l'incidence économique globale de l'entreprise sur la Nouvelle-Écosse. Dire que l'entreprise devrait être commercialement viable — expression que l'on utilise trop souvent — ne tient pas compte de l'incidence qu'aurait une industrie du charbon moribonde sur l'économie de toute la province.

Le sénateur MacEachen: Abordons la question sous un autre angle. Le président du conseil d'administration a présenté un plan de cinq ans qui produira à terme des profits pour l'entreprise. Il n'est pas tout à fait juste de dire que l'on a aboli toutes les subventions dont bénéficie l'entreprise. Elle continuera encore d'obtenir pendant un certain temps l'aide du gouvernement du Canada.

Le problème qui se pose aujourd'hui est de savoir si nous acceptons ou non ce plan d'entreprise. Si nous ne l'acceptons pas, il nous appartient de dire ce qu'il faudrait y changer. Que répondez-vous à cela?

M. Chisholm: Il me semble qu'il faut d'abord se pencher sérieusement sur la mise en exploitation de la mine Donkin. Si j'en crois les mineurs, il convient de s'interroger sérieusement sur les perspectives de la mine Prince, étant donné le plan de la direction, en se demandant si deux équipes seront vraiment

keep that mine in operation for very long. They have raised that concern.

I continue to be concerned with the apparent lack of commitment by management to working together with the union to come up with some important money-saving strategies that they mentioned and which would go a considerable distance to making any plan work.

Part of the issue here, as far as I am concerned, is that whatever plan is agreed to, must be one that has had the full input of all the partners. That includes the community, the mine workers and, I would suggest, the provincial and federal governments. It must be a plan that receives the full commitment of those partners in order for it to work. You probably know better than I that this is simply too important to the future of the province of Nova Scotia and the community of Cape Breton to allow it to disintegrate.

Senator MacEachen: Mr. Chairman, I would certainly accept the two comments which Mr. Chisholm has made about the plan. To take his two points in reverse order, certainly, there must be a commitment on the part of management, the mine workers, and the community to produce results.

Then there is the development of the Donkin mine which we have heard a lot of evidence on. We asked Mr. White, who is the new president and who has experience as a mine manager both at Prince and Phalen, about the Donkin, and he was very forthcoming. When asked whether it was possible to incorporate Donkin into current plans, he said, "Look, we are working to survive, and we have to achieve survival through the operation of these two mines at the present time."

I understood him to be saying that, in light of what appears to be a lack of full confidence in the ability of the corporation to turn itself around, there must be some performance before any government would commit an additional \$120 million, to take the lowest figure that has been suggested, to a new investment.

I do not only support your view, but think it is absolutely necessary to look ahead, to consider the Donkin, and to be prepared for it. At the moment, do you think it is feasible for this committee to say to the government, "We want you to commit \$120 million now to the Donkin before we have any performance out of this current plan"? Would that be a reasonable recommendation on the part of the committee?

Mr. Chisholm: Part of the problem here is that, as many of the experts have said, there is some concern how long Phalen will last and whether Prince will be able to continue under this plan. If there is to be a future, many people have suggested that we must start development at Donkin very soon.

I am glad to hear the scepticism coming from members of this committee about what to do relative to the coal industry and how to invest taxpayers' dollars but, at some point, someone will have to take the information that has been presented by the mine workers, by Boyd, and by the management, as well as consider all these studies and put all of the information together and decide whether there is a future for the coal industry in Nova Scotia. I think a good part of that future depends on whether Donkin will

suffisantes pour maintenir cette mine en exploitation pendant très longtemps. Les mineurs posent la question.

Pour ma part, je continue d'être préoccupé par l'absence apparente d'engagement de la direction à collaborer avec le syndicat pour trouver les stratégies d'économie importantes qui sont nécessaires pour assurer le succès du plan.

Le problème vient en partie, à mes yeux, de ce que le plan, quel qu'il soit, doit obtenir l'adhésion complète de tous les partenaires, ce qui comprend la collectivité locale, les mineurs et, je crois, les gouvernements provincial et fédéral. Le plan ne peut réussir que s'il reçoit l'adhésion pleine et entière de tout le monde. Vous savez probablement mieux que moi que l'entreprise est tout simplement beaucoup trop importante pour l'avenir de la province et de la collectivité du Cap-Breton pour qu'on lui permette de se désintégrer.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le président, je partage certainement deux remarques de M. Chisholm au sujet du plan. Pour les reprendre dans l'ordre inverse où il les a faites, il est clair qu'il faut qu'il y ait un engagement de la part de la direction, des mineurs et de la collectivité.

Ensuite, il faut se pencher sérieusement sur le cas de la mine Donkin. Nous avons interrogé M. White à ce sujet et je dois dire qu'il a répondu très franchement. N'oubliez pas qu'il est le nouveau président et qu'il connaît bien les mines Prince et Phalen, dont il a été directeur. Quand on lui a demandé s'il serait possible d'intégrer Donkin au plan actuel, il a dit ceci: «Écoutez, la priorité est de survivre; il faut d'abord que nous assurions notre survie par l'exploitation de ces deux mines».

Si je l'ai bien compris, et considérant ce qui semble être un certain manque de confiance dans la capacité de l'entreprise à se redresser, il voulait dire par là que l'entreprise devra faire ses preuves avant que le gouvernement ne lui donne 120 nouveaux millions de dollars, si l'on prend le chiffre le plus bas qui a été avancé, pour faire un nouvel investissement.

Je n'appuie donc pas seulement votre position, je pense qu'il est absolument nécessaire de voir loin et de se préparer à exploiter la mine Donkin. À l'heure actuelle, croyez-vous qu'il soit réaliste que notre comité dise au gouvernement: «Nous voulons que vous engagiez maintenant 120 millions de dollars pour la mine Donkin, avant d'avoir vu un résultat quelconque du nouveau plan»? Pensez-vous que ce serait raisonnable de la part de notre comité?

M. Chisholm: Le problème est ici encore, comme de nombreux experts l'ont dit, que l'on se demande combien de temps dureront Phalen et Prince avec ce plan. Si l'entreprise doit avoir un avenir, bien des gens estiment qu'il faudra commencer rapidement le travail à Donkin.

Je suis heureux de constater le scepticisme des membres du comité au sujet de ce que l'on doit faire pour l'industrie du charbon et de la manière dont on doit investir les deniers publics. Toutefois, il faudra bien à un moment ou à un autre que quelqu'un se penche sur les informations présentées par les mineurs, par la firme Boyd et par la direction, ainsi que sur toutes celles qui se trouvent dans les études qui ont été réalisées, afin de décider si l'industrie du charbon a un avenir ou non en Nouvelle-Écosse. À

be developed. You will not be able to say one way or another until you make that determination.

I also hope that, as you prepare to make that decision, this committee, in its report, will comment on the effect on the economy of Nova Scotia if the coal industry no longer exists in five years' time. It is important that Nova Scotians understand the true impact of a failure to wisely invest monies into the coal industry at this time for the future economic well-being of this province.

Senator MacEachen: When the Cape Breton Development Corporation was organized, there was a saw-off between the Government of Canada and the Province of Nova Scotia. The Government of Canada agreed to take on responsibility for the Dominion Coal Company, the Dominion Coal fields, and the Province of Nova Scotia undertook to take on responsibility for the independent coal operators.

Mr. Chisholm: Right.

Senator MacEachen: Without drawing anything except the facts from that, the provincial government has been much more successful in closing out the coal mines than has the federal government, because there is no independent coal operator in existence today in Nova Scotia. The provincial government has shed all their responsibility to the coal industry.

Mr. Chisholm: Not necessarily voluntarily.

Senator MacEachen: I am not trying to make any comment other than state the facts. The federal government, in the preamble to the bill, said, "We are into this for 15 years, because that is what we are told about the life of the coal industry." Lo and behold, because the freedom was given to open new mines, Prince and Langan, the industry has continued for 15 years beyond the expected life.

I believe that has happened because of the existence of the Cape Breton Development Corporation and because the Canadian taxpayers have stood behind that corporation for 30 years and under two governments. The Cape Breton Development Corporation is not the enemy of the Cape Breton coal miners. It has been the friend, as history has shown.

You are in provincial politics, not federal politics. You are running for premier of the province. Would you advocate that the provincial government come to the table and put up a substantial proportion of investment to finance the Donkin mine?

Mr. Chisholm: Before I put my premier's hat on, when Mr. Kent took over the operation of Devco, the original agreement was for a short period of time. It was a kind of mop-up operation. He has said himself — and I am not sure if he said it at this committee — that they found out very quickly that the coal industry was a viable industry which played an important role in the economy of Nova Scotia and, therefore, it had a future.

Senator MacEachen: I am just talking about the law. The law, which specifies a period of about 15 years, is still in existence.

mon sens, cet avenir dépend en grande mesure de la mise en exploitation de Donkin. Tant qu'on n'aura pas pris de décision à ce sujet, on ne pourra pas dire si les charbonnages ont un avenir.

J'espère aussi que votre comité abordera dans son rapport la question de l'incidence qu'aurait la disparition de l'industrie du charbon sur l'ensemble de l'économie de la Nouvelle-Écosse. Il est important que les Néo-Écossais comprennent bien les conséquences véritables du fait de ne pas investir sagement les deniers publics dans l'industrie du charbon, à l'heure actuelle, pour la prospérité future de leur province.

Le sénateur MacEachen: Lorsque Devco a été créée, il y a eu un compromis entre le gouvernement du Canada et celui de la Nouvelle-Écosse. Le premier a décidé d'assumer la responsabilité de la Dominion Coal Company et des gisements de charbon, et le deuxième, celle des producteurs de charbon indépendants.

M. Chisholm: Exact.

Le sénateur MacEachen: Si l'on s'en tient aux faits réels, il faut constater que le gouvernement provincial a beaucoup mieux réussi que son homologue fédéral à fermer ses mines de charbon, étant donné qu'il n'y a plus aujourd'hui aucune producteur indépendant en Nouvelle-Écosse. Le gouvernement provincial a renoncé à toutes ses responsabilités en matière de charbonnages.

M. Chisholm: Pas nécessairement volontairement.

Le sénateur MacEachen: Mais les faits sont là. Le gouvernement fédéral dit, dans le préambule du projet de loi, que « nous sommes engagés pour 15 ans parce qu'on nous dit que c'est ce que durera l'industrie du charbon ». Et puis, d'un seul coup, parce qu'on a décidé d'ouvrir de nouvelles mines, Prince et Langan, on constate que l'industrie a déjà survécu 15 ans de plus que ce qui était prévu.

Je crois que cela a été rendu possible par l'existence de la Société de développement du Cap-Breton et parce que les contribuables canadiens ont appuyé l'entreprise pendant 30 ans et sous deux gouvernements. La Société de développement du Cap-Breton n'est pas l'ennemi des mineurs de la région. Elle a été leur alliée, l'histoire le prouve.

Vous faites de la politique provinciale, pas fédérale. Vous aspirez au poste de premier ministre de la province. Recommanderiez-vous que le gouvernement provincial s'avance à la table de négociation et assume une partie substantielle de l'investissement requis pour financer la mine Donkin?

M. Chisholm: Avant de me placer dans le rôle de premier ministre, je rappelle que l'entente d'origine portait sur une période relativement brève, à l'époque où M. Kent a assumé la direction de Devco. C'était une sorte d'opération de nettoyage. Il a dit lui-même — mais je ne suis pas certain que ce soit devant ce comité — qu'il avait constaté très rapidement que l'industrie du charbon était viable et jouait un rôle important dans l'économie de la Nouvelle-Écosse. Par conséquent, elle avait un avenir.

Le sénateur MacEachen: Je parle simplement de la Loi. La Loi, qui était prévue pour une quinzaine d'années, existe toujours.

Mr. Chisholm: I just wanted to respond to the implication that the federal government has been acting as a good father to Devco, to the miners and to Cape Breton.

Senator MacEachen: They have had to finance all these investments in the hundreds of millions of dollars to open these mines.

Mr. Chisholm: As they have elsewhere. It is an important contribution that they made to the economy.

Senator MacEachen: Not elsewhere. There is no other coal operation in Canada funded by the federal government. Put on your premier's hat now. I am encouraging you to do so. It is about time we had Chisholm as premier!

Mr. Chisholm: I agree. Thank you very much for your support.

The province has a responsibility to the future of the coal industry in Cape Breton and should be stepping forward to take on that responsibility. I am willing and able to come to the table with the federal government and take on that responsibility to see what kind of arrangement we can come up with that will be in the best interests of the economy, not only of Cape Breton but also of Nova Scotia.

Senator MacEachen: Would you, therefore, say that the province should come forward and contribute, say, 25 per cent of the investment for a new Donkin mine?

Mr. Chisholm: We will see what it takes. I certainly think the province has a responsibility to ensure that there is a future for the coal industry in the province. It contributes significantly to the overall economy in our province and we cannot ignore that.

The Chairman: Now that we have the provincial government at the table, a new mine opened, and a new premier elected, I will recognize Senator Buchanan. No discussion of Donkin would be complete without him.

Senator Buchanan: I was a little surprised that you would be the first one around this table to advocate a return to the subsidies that have been provided to Devco for almost 30 years. In fact, as I recall it, the UMW did not speak about a continued subsidy situation. They talked about commercial and economic viability as the future for the coal mining industry of Cape Breton.

I should like you to explain what you mean by your comments in support of continuing the subsidy which has been reduced over the years, which was supposed to be eliminated this year, and which will be continued for a while longer. Are you advocating an indefinite continuation of these subsidies? If so, you are the only one I have heard say that.

Mr. Chisholm: I should like to think that I have no fear in stepping off in my own direction. The difference in my presentation from probably many of the presentations you have had, is that I will not present myself as a coal miner or as an expert in coal mining and reiterate the arguments put forward by

M. Chisholm: Je voulais simplement répondre à l'idée, que vous avez laissée entendre, que le gouvernement fédéral a agi comme protecteur de Devco, des mineurs et du Cap-Breton.

Le sénateur MacEachen: Il a fallu fournir des centaines de millions de dollars pour ouvrir ces mines.

M. Chisholm: Comme ça s'est fait ailleurs. C'était une contribution importante à l'économie.

Le sénateur MacEachen: Pas ailleurs. Il n'existe aucune autre mine de charbon au Canada qui soit financée par le gouvernement fédéral. Placez-vous maintenant dans la peau du premier ministre. Je vous encourage à le faire. Il est temps que Chisholm devienne premier ministre!

M. Chisholm: Je suis d'accord. Merci beaucoup de votre appui.

La province a des responsabilités à assumer à l'égard de l'industrie du charbon du Cap-Breton et elle ne devrait pas se défilier. Je suis prêt à venir négocier avec le gouvernement fédéral et à assumer cette responsabilité pour voir le type d'arrangement qu'on pourrait négocier dans le meilleur intérêt de l'économie, pas seulement du Cap-Breton mais aussi de la Nouvelle-Écosse.

Le sénateur MacEachen: Seriez-vous donc prêt à dire à la province de fournir, par exemple, 25 p. 100 de l'investissement requis pour une nouvelle mine Donkin?

M. Chisholm: On verra ce que cela coûtera. J'estime certainement que la province a la responsabilité de veiller à ce que l'industrie du charbon ait un avenir. C'est une industrie qui joue un rôle important dans l'économie générale de la province, et on ne peut pas l'ignorer.

Le président: Maintenant que nous avons le gouvernement provincial à la table, qu'une nouvelle mine a été ouverte et qu'un nouveau premier ministre a été élu, je vais donner la parole au sénateur Buchanan. On ne saurait discuter de Donkin sans lui donner la parole.

Le sénateur Buchanan: J'ai été un peu surpris de constater que vous étiez le premier autour de cette table à recommander le rétablissement des subventions que l'on a fournies à Devco pendant une trentaine d'années. En fait, si je me souviens bien, les UMW eux-mêmes n'ont pas recommandé que l'on continue les subventions. Ils ont parlé eux aussi de rentabilité commerciale et de viabilité économique pour assurer l'avenir des charbonnages.

J'aimerais que vous précisiez ce que vous voulez dire en recommandant que l'on maintienne les subventions, qui ont été réduites au cours des années et qui devaient être abolies cette année, alors qu'elles seront maintenues pendant un peu plus longtemps. Recommandez-vous que l'on subventionne indéfiniment l'entreprise? Si tel est le cas, vous êtes bien le seul à exprimer ce point de vue.

M. Chisholm: Je n'ai aucune crainte à défendre cette position. La différence qu'il y a entre la mienne et celle de probablement toutes les personnes qui m'ont précédé est que je ne me présente pas devant vous comme mineur ou comme expert minier pour réitérer les arguments présentés par les mineurs et par d'autres et

the mine workers and others and argue with others. I have tried to say that I think the decision to focus simply on the commercial viability of Devco, without giving consideration to the future operation of the coal industry, is detrimental to the economic future of the Province of Nova Scotia and the economic future of Cape Breton. I think the government has a responsibility, as it invests in Cape Breton or in Nova Scotia, to seriously consider its responsibility for the coal industry.

Right now, as we all know, the future for many Cape Bretonners is extremely bleak. The task of many communities to develop an economy, and to develop any kind of sustainable jobs, and jobs that have a decent wage and benefits, is extremely difficult. If it were not for UCCB, we would probably be seeing a greater out flow of young people than we are today. But we need to do something about that. We must build on our keystone industries and whatever it takes to make that investment.

At this time, we are not talking about mismanagement. The Tories, the Liberals, and everyone else, have complained at one point or another about the mismanagement of Devco. We must ensure that the operation is properly managed, and that all the information relative to Donkin is out on the table so that we can make a decision about investing in the future of the coal industry. I do not think that the five-year plan presented by Mr. Shannon does that. I am suggesting that we must seriously consider some of those issues — that is, how we invest and how the federal government invests — before we decide to cut off subsidies to Devco.

Senator Buchanan: I may have had the wrong impression of what we have been talking about as far as the Donkin mine is concerned. In my opinion, to start the Donkin mine right now would be wrong. What we have been advocating and what the union has been asking for over the last number of months is a total feasibility study on the costs of opening a new Donkin mine and a general feasibility study on the requirement for Donkin mine. In fact, as I recall it, the last submission they made was to the premier of Nova Scotia, Dr. Savage, to provide funding for that kind of study. That was turned down, perhaps rightly so, by the province. However, had I been the one making the decision, I think I would have gone ahead with it.

Mr. Chisholm: In fact, they laid it out fairly clearly. We had them at our economic development committee approximately one week ago. At that time I asked them what had happened to the proposal they had presented to the premier about a study, and they told me that they had not heard anything about it. The president said, "Quite clearly, we have sufficient evidence," and he laid it out. I do not know what his presentation was to you here at this committee, but he laid out what needed to be done to begin to develop Donkin so that it would be in operation. He laid out figures that showed that it would pay for itself.

contester ceux des autres parties. J'ai tenté d'expliquer que prendre la décision uniquement en fonction de la viabilité commerciale de Devco, sans tenir compte de l'avenir des charbonnages, serait préjudiciable à l'économie de la province et de la région. Je crois que le gouvernement a la responsabilité, lorsqu'il envisage d'investir au Cap-Breton ou en Nouvelle-Écosse, d'oeuvrer sérieusement dans l'intérêt de l'industrie du charbon.

À l'heure actuelle, nous le savons tous, l'avenir des gens du Cap-Breton est généralement très maussade. Bon nombre de collectivités connaissent des difficultés extrêmes sur le plan économique et parviennent difficilement à créer des emplois durables, offrant un salaire et des avantages sociaux décents. S'il n'y avait pas l'UCCB, on assisterait probablement à une émigration de jeunes encore plus grave qu'elle ne l'est aujourd'hui. Il faut faire quelque chose à ce sujet. Il faut absolument développer nos industries clés.

Nous ne parlons pas à l'heure actuelle de mauvaise gestion. Conservateurs, libéraux et autres se sont tous plaints à un moment ou à un autre de gabegie à Devco. Notre rôle doit être de veiller à ce que l'entreprise soit correctement gérée et à ce que toutes les informations concernant Donkin soient divulguées, afin que l'on puisse prendre une décision éclairée sur les investissements requis pour assurer l'avenir des charbonnages. Je ne pense pas que le plan de cinq ans présenté par M. Shannon réponde à cet objectif. Je dis que l'on doit se pencher sérieusement sur ces questions — c'est-à-dire, comment nous investissons et comment le gouvernement fédéral investit — avant de décider d'abolir les subventions de Devco.

Le sénateur Buchanan: J'ai peut-être mal compris ce dont nous discutons dans le cas de Donkin. À mon avis, ouvrir la mine Donkin dès maintenant serait une erreur. Ce que nous recommandons, et ce que le syndicat réclame depuis plusieurs mois, c'est une étude de faisabilité exhaustive sur ce que coûterait l'ouverture d'une nouvelle mine Donkin, et une étude de faisabilité générale sur la nécessité d'une telle mine. De fait, si je me souviens bien, le dernier mémoire du syndicat était adressé au premier ministre de la Nouvelle-Écosse, M. Savage, pour lui demander de financer ce genre d'étude. La province a rejeté la demande, peut-être avec raison. Quoi qu'il en soit, s'il n'en avait tenu qu'à moi, je crois que j'aurais accepté.

M. Chisholm: En fait, les gens du syndicat ont clairement exposé le problème, comme ils l'ont fait devant notre comité du développement économique il y a à peu près une semaine. À ce moment-là, je leur ai demandé ce qu'était devenue la proposition qu'ils avaient adressée au premier ministre au sujet d'une étude, et ils m'ont dit qu'ils n'avaient pas eu de réponse. Le président a dit: «Très clairement, nous avons assez d'informations», et il a dit de quoi il s'agissait. Je ne sais pas ce qu'il vous a dit à vous mais, devant notre comité, il a exposé ce qu'il faudrait faire pour commencer la mise en valeur de Donkin afin qu'elle puisse entrer en exploitation. Il a présenté des chiffres montrant que le projet s'autofinancerait.

Senator Buchanan: One of the prerequisites to Donkin, as we discussed this morning and last week, will be to have a study done by an independent organization to determine the true cost of a Donkin mine. That is essential because, quite frankly, around this table, as you have heard, there have been so many figures thrown around that we do not know what to accept. The only way to determine what is reliable, is to have a report by an independent group. As I recall, this morning the auditor general's people agreed that it could be done.

However, your evidence is that there should be an immediate start on the Donkin mine. Even I would not advocate that until we find out the true cost, although I do have my own idea on that from all the figures we have seen.

Mr. Chisholm: The president of the mine workers told me just the other day that, as far as he is concerned, they have a plan. He said, "It has been studied to death. We can do it." I believe that, in their presentation to this committee, they laid out the costs of development over a four-year period. It nets out at a cost of \$65 million. Part of that cost involves the kind of coal and the sale of coal that is recovered in the development process. As you said earlier, there are tunnels there now. The miners have suggested that there is equipment at different sites around Devco that could be put into operation.

Senator Buchanan: I have never heard that figure of \$65 million. Last week Steve Farrell suggested that the figure would be between \$100 million and \$120 million, or perhaps a little more. That is the problem: We do not know what that cost is, even within \$10 million one way or the other.

I raise this because of your suggestion that the Government of Canada and Devco should immediately start to build the Donkin mine without knowing the actual cost. What is the cost? All kinds of figures are being thrown around. The \$65 million is higher than the \$2 million figure from the fellow from New Waterford.

Mr. Chisholm: I would be happy to table with the committee this report summary in response to concerns about the future of the Cape Breton coal industry by the United Mine Workers of America, which includes a study of the feasibility of opening Donkin mine, initially on a small scale with future expansion. The study indicates cash flows can be kept below \$65 million to develop a new, efficient mine producing 15 to 20 tonnes per-man shift. It discusses manpower, capital costs, cost revenue and gives a total cost of \$63,225,000.

Senator Buchanan: I think that was prepared as part of a demonstration project.

The Chairman: We have had that discussion, and it is by no means a dead issue.

Le sénateur Buchanan: L'un des préalables au sujet de Donkin, comme on l'a dit ce matin et la semaine dernière, est de faire effectuer une étude par un organisme indépendant pour connaître les coûts exacts de sa mise en exploitation. C'est essentiel car, très franchement, comme vous avez pu le constater, on a cité tellement de chiffres autour de cette table qu'aucun n'est vraiment crédible. La seule manière de savoir de quoi il retourne est de faire étudier la situation par un organisme indépendant. Si je me souviens bien, les représentants du vérificateur général sont convenus ce matin que cela pourrait se faire.

Cela dit, vous estimez quant à vous qu'il faudrait commencer immédiatement la mise en exploitation de la mine Donkin. Même moi, je ne serais pas prêt à formuler une telle recommandation tant que l'on ne connaîtra pas les chiffres exacts, bien que j'aie une assez bonne idée de ce qu'ils seraient, considérant tous ceux que nous avons vus.

M. Chisholm: Le président du syndicat des mineurs m'a dit l'autre jour qu'il y a un plan. Il m'a dit: «On a étudié la question à mort. On peut aller de l'avant.» Lorsqu'il a témoigné devant vous, je crois qu'il a indiqué le coût de mise en valeur de la mine sur une période de quatre ans. Je crois que le coût net est de 65 millions de dollars, somme qui tient compte de la nature du charbon produit et de la vente du charbon récupéré dans le processus de mise en valeur. Comme vous l'avez mentionné vous-même, les tunnels existent déjà. En outre, des mineurs affirment qu'il y a dans différentes mines de Devco du matériel qui pourrait être utilisé à Donkin.

Le sénateur Buchanan: Je n'ai jamais entendu ce chiffre de 65 millions de dollars. La semaine dernière, Steve Farrell disait que le chiffre tournerait autour de 100 à 120 millions de dollars, peut-être un peu plus. Voilà le problème: nous ne savons pas ce que ça coûtera, même à 10 millions près.

Je dis cela parce que vous recommandez que le gouvernement du Canada et Devco commencent immédiatement les travaux de construction de la mine Donkin, sans connaître le coût réel. On donne toutes sortes de chiffres. En tout cas, vos 65 millions de dollars sont plus que les 2 millions du bonhomme de New Waterford.

M. Chisholm: Je serais très heureux de remettre à votre comité le résumé du rapport préparé par les United Mine Workers of America au sujet de l'avenir des charbonnages du Cap-Breton. Vous y trouverez une étude de faisabilité sur l'ouverture de la mine Donkin, à petite échelle pour commencer, avec possibilité d'expansion. L'étude montre que l'on peut mettre en route une nouvelle mine efficiente, produisant de 15 à 20 tonnes par équipe, pour moins de 65 millions de dollars. Vous y trouverez des informations sur les effectifs, les investissements requis, les revenus prévus, et un coût total de 63 225 000 \$.

Le sénateur Buchanan: Je crois que ce rapport a été préparé dans le cadre d'un projet de démonstration.

Le président: Nous en avons déjà discuté, et je suis sûr que nous y reviendrons.

I will draw the discussion to a close at this point. Thank you very much attending today. You have not only enhanced our knowledge but your own position during the course of the afternoon. We thank you for a very frank and useful discussion.

The committee adjourned.

Je vais devoir maintenant mettre fin à ce débat. Merci beaucoup de votre présence. Vous avez rehaussé cet après-midi non seulement nos connaissances mais aussi votre propre position. Nous vous remercions beaucoup de vos déclarations très franches et utiles.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General:

John O'Brien, Principal, Audit Operations;
Bill Radburn, Assistant Auditor General, Audit Operations.

From the Progressive Conservative Party of Nova Scotia:

Alfie MacLeod, MLA, Cape Breton West.

From the New Democratic Party of Nova Scotia:

Robert Chisholm, MLA, Leader.

Du Bureau du vérificateur général:

John O'Brien, directeur principal, Opérations de vérification;
Bill Radburn, vérificateur général adjoint, Opérations de
vérification.

Du Parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse:

Alfie MacLeod, député provincial, Cape Breton West.

Du Nouveau Parti démocratique de la Nouvelle-Écosse:

Robert Chisholm, député provincial, chef du parti.

YC 2
1996
C12

Public



Second Session
Thirty-fifth Parliament, 1996

Deuxième session de la
trente-cinquième législature, 1996

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Special
Senate Committee on the*

*Délibérations du comité
sénatorial spécial sur la*

Cape Breton Development Corporation

Société de développement du Cap-Breton .

Chair:
The Honourable WILLIAM ROMPKEY

Président:
L'honorable WILLIAM ROMPKEY

Thursday, June 6, 1996

Le jeudi 6 juin 1996

Issue No. 4

Fascicule n° 4

Fourth Proceedings on:
Study of the Annual Report
and the Corporate Plan of the
Cape Breton Development Corporation

Quatrième fascicule concernant:
Examen du rapport annuel
et du plan d'entreprise de la
Société de développement du Cap-Breton

APPEARING:

The Honourable Anne McLellan, P.C., M.P.,
Minister of Natural Resources

COMPARAÎT:

L'honorable Anne McLellan, c.p., députée,
ministre des Ressources naturelles

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS:
(Voir à l'endos)

THE SPECIAL SENATE COMMITTEE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

The Honourable William Rompkey, P.C., *Chair*

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Anderson
Buchanan
De Bané, P.C.
* Fairbairn, P.C. (or Graham)
Ghitter
Gigantès
Landry

* Lynch-Staunton
(or Berntson)
MacDonald (*Halifax*)
Macdonald (*Cape Breton*)
MacEachen, P.C.
Stanbury

* *Ex Officio Members*

(Quorum 3)

LE COMITÉ SÉNATORIAL SPÉCIAL SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

Président: L'honorable William Rompkey, c.p.

Vice-président: L'honorable Lowell Murray, c.p.

et

Les honorables sénateurs:

Anderson
Buchanan
De Bané, c.p.
* Fairbairn, c.p. (ou Graham)
Ghitter
Gigantès
Landry

* Lynch-Staunton
(ou Berntson)
MacDonald (*Halifax*)
Macdonald (*Cape Breton*)
MacEachen, c.p.
Stanbury

* *Membres d'office*

(Quorum 3)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Thursday, June 6, 1996

(8)

[Text]

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 1:00 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Anderson, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (7)

In attendance: Kevin Kerr and Wolfgang Koerner, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

APPEARING:

From the Government of Nova Scotia:

The Honourable John P. Savage, Premier;

The Honourable Robbie Harrison, Minister responsible for the Nova Scotia Economic Renewal Agency.

WITNESSES:

From the Legislative Assembly of Nova Scotia:

Russell MacNeil, MLA, Cape Breton Centre;

Manning MacDonald, MLA, Cape Breton South.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The representatives from the Government of Nova Scotia and the witnesses made a statement and answered questions.

At 2:20 p.m., the committee adjourned.

ATTEST:

OTTAWA, Thursday, June 6, 1996

(9)

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met at 5:05 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the Committee present: The Honourable Senators Anderson, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray and Rompkey. (5)

In attendance: Wolfgang Koerner, Research Officer, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

APPEARING:

The Honourable Anne McLellan, P.C., M.P., Minister of Natural Resources.

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le jeudi 6 juin 1996

(8)

[Translation]

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 13 heures, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Landry, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (7)

Également présents: Kevin Kerr et Wolfgang Koerner, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; Michel Patrice, greffier législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

TÉMOINS:

Du gouvernement de la Nouvelle-Écosse:

L'honorable John P. Savage, premier ministre;

L'honorable Robbie Harrison, ministre responsable de la Nova Scotia Economic Renewal Agency.

TÉMOINS:

De l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse:

Russell MacNeil, député provincial, Cape Breton Centre;

Manning MacDonald, député provincial, Cape Breton South.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 25 avril 1996, le comité reprend son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Les représentants du gouvernement de la Nouvelle-Écosse et les témoins font une déclaration, puis répondent aux questions.

À 14 h 20, le comité s'ajourne.

ATTESTÉ:

OTTAWA, le jeudi 6 juin 1996

(9)

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui, à 17 h 05, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray et Rompkey. (5)

Également présents: Wolfgang Koerner, attaché de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; Michel Patrice, greffier législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

COMPARAÎT:

L'honorable Anne McLellan, c.p., députée, ministre des Ressources naturelles.

*WITNESSES:**From the Department of Natural Resources:*

Ron Sully, Assistant Deputy Minister, Minerals and Metals.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the Committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The minister and the witness made a statement and answered questions.

At 6:00 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

*ATTEST:**TÉMOINS:**Du ministère des Ressources naturelles:*

Ron Sully, sous-ministre adjoint, Minéraux et métaux.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 25 avril 1996, le comité reprend son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

La ministre et le témoin font des déclarations et répondent à des questions.

À 18 heures, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Timothy Ross Wilson

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, June 6, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day at 1:00 p.m. to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator Bill Rompkey (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

The Chairman: Honourable senators, I welcome to our hearings today Premier John Savage from Nova Scotia. Appearing with him is the Honourable Robbie Harrison, Minister responsible for the Nova Scotia Economic Renewal Agency, Russell MacNeil, MLA, Cape Breton Centre, and Manning MacDonald, MLA, Cape Breton South. You are all very welcome. We appreciate the fact that you have come to talk to us.

Mr. Savage, what we would like you to do is make your presentation to us, and then after that we will have some questions. The floor is yours.

The Honourable John P. Savage, Premier of Nova Scotia: Thank you, Mr. Chairman. We are delighted to have the opportunity to say a few words on Cape Breton and Devco. As you can observe, the group with me today represents the Economic Renewal Agency, which is very involved in the future of Cape Breton, and two very involved MLAs from the area, for whom the future of Devco is, of course, a significant issue.

I should explain at the outset that I am not here to offer you a technical assessment of the Cape Breton Development Corporation's fiscal outlook or its approach to coal mining. I understand you have heard from other witnesses who have given you that kind of technical view and their expert opinion on those matters.

Instead, I intend to review and outline the government of Nova Scotia's view of the Cape Breton Development Corporation, which we obviously call Devco, and everybody understands it as such, in the context of the provincial economy and, more particularly, the economic future of industrial Cape Breton.

As you know, the province of Nova Scotia has been weathering difficult economic conditions. In large measure they can be attributed to the ominous size of the accumulated public debt which rolled into view when my government assumed power in 1993. At that time, the annual deficit was about half a billion dollars a year. The total debt was somewhere around six or seven billion dollars, depending on who you listened to.

I am happy to say that, this year, the province of Nova Scotia will have a balanced total budget, operating capital and debt repayment, for the first time in some twenty-five years. By virtue of the fairly tough but judicious measures that we have been forced to institute, we are confident that we have regained the upper hand

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 6 juin 1996

Le comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit aujourd'hui à 13 heures pour poursuivre son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

Le président: Honorables sénateurs, nous souhaitons la bienvenue au premier ministre de la Nouvelle-Écosse, John Savage, qui est accompagné de l'honorable Robbie Harrison, ministre responsable de la Nova Scotia Economic Renewal Agency, de Russell MacNeil, député provincial, Cape Breton Centre, et de Manning MacDonald, député provincial, Cape Breton South. Messieurs, nous sommes très heureux que vous soyez venus vous adresser à nous aujourd'hui.

Si vous voulez bien, monsieur Savage, je vais vous donner la parole pour votre déclaration liminaire, après quoi nous vous poserons quelques questions.

L'honorable John P. Savage, premier ministre de la Nouvelle-Écosse: Merci, monsieur le président. Nous sommes très heureux de pouvoir nous adresser à vous aujourd'hui au sujet de Devco. Comme vous pouvez le constater, je suis accompagné de personnes qui représentent la Nova Scotia Economic Renewal Agency, qui attache beaucoup d'importance à l'avenir de la région du Cap-Breton, et de deux députés provinciaux de la région, pour qui l'avenir de Devco est évidemment une question primordiale.

Je voudrais dire dès le départ que je ne suis pas ici pour vous proposer une évaluation technique des perspectives financières de la Société de développement du Cap-Breton, ni pour évaluer la manière dont elle envisage l'avenir des charbonnages. Je crois comprendre que vous avez déjà accueilli des spécialistes de ces questions, qui vous ont présenté leur analyse technique de la situation.

Pour ma part, j'ai plutôt l'intention de vous dire ce que pense le gouvernement de la Nouvelle-Écosse de la Société de développement du Cap-Breton, que tout le monde connaît sous le nom de Devco, et surtout de l'avenir économique du Cap-Breton industriel.

Comme vous le savez, la Nouvelle-Écosse vient de connaître de sérieuses difficultés économiques. Celles-ci peuvent en grande mesure être attribuées à l'énormité de la dette publique accumulée au cours des années et dont mon gouvernement a pris l'exacte mesure lorsqu'il est arrivé au pouvoir en 1993. À ce moment-là, notre déficit était d'environ un demi-milliard de dollars. Notre dette totale était de l'ordre de 6 à 7 milliards de dollars, selon la manière dont on l'évaluait.

Je suis heureux de pouvoir dire que le gouvernement provincial aura cette année un budget total équilibré, ce qui tient compte à la fois du budget de fonctionnement et du remboursement de la dette, et ce, pour la première fois en 25 ans. Grâce aux mesures sévères mais judicieuses que nous avons été obligés d'adopter,

in beating back an impending fiscal storm, and the difficulties that that can bring to a small province.

We have weathered the crisis, and are now in what one might call a financially cautious, but optimistic state. Those were the same kinds of words that we applied for a time to Mobil Gas, "optimistically cautious" or "cautiously optimistic," depending upon how the media wished to pick it up. We think that we have turned the corner in terms of the opportunities now burgeoning in Nova Scotia for future prosperity and development. We think our economy can expand by attracting the needed investment for new jobs. Recent statistical evidence suggests that our assumptions are correct. I am referring in particular to the \$3 billion that will flow in as a result of the Mobil off-shore gas project, the \$650 million that is coming through the Stora Cupleborg pulp and paper mill and a number of other investments that signify to us that there is some good reason to be confident in the future of Nova Scotia.

Nevertheless, Mr. Chairman, I must admit that our ship has not yet made harbour. Economic growth in the maritimes tends to be a slow process. I should include in that the Atlantic provinces out of deference to the chair. In the meantime, too many Nova Scotians who want jobs cannot find them. At the moment, our economy is contending with more than just the state of the province's finances. Residents in southwest Nova Scotia, for instance, are coping with problems in the fishery, base closures by the Department of National Defence, and the elimination of winter ferry service previously provided by Marine Atlantic's Bluenose. In Cape Breton, our residents are struggling with unemployment insurance reform, helped by the three amendments that passed recently, changes in the fishery and, of course, reductions in the Devco work force.

It is true that the island's economy has changed substantially in the last 35 years. Back in 1961, five out of every ten people were employed in the goods producing sector — mainly coal, steel and fish. I want to share with you an insight which I gained a few years ago from reading some newspaper reports written by a journalist called Lorna Innis who talks about what life was like in Cape Breton 30 years ago. In 1962, the area of Atlantic Canada that had the highest wages, the highest prosperity and the best opportunities was industrial Cape Breton; far higher salaries on the average than Halifax, Fredericton and St. John's because of the steel industry and the coal industry.

It is a fascinating insight. Eleven thousand people were employed at that time in the coal industry, and approximately 6,000 were employed in the steel industry. We have seen reductions in both those industries in the last little while, and now we are seeing more reductions.

nous avons réussi à reprendre la maîtrise de la situation et à éviter la tempête budgétaire qui s'annonçait, laquelle aurait causé de sérieuses difficultés à une petite province comme la nôtre.

Nous avons résisté à la crise et je peux dire que nous faisons preuve aujourd'hui d'un optimisme prudent. Ces termes sont d'ailleurs ceux que nous avons utilisés pendant un certain temps au sujet de Mobil Gas, à l'égard de laquelle nous avions une attitude d'optimisme prudent ou de prudence optimiste. Nous avons la conviction d'avoir franchi les écueils les plus difficiles et de pouvoir envisager pour la Nouvelle-Écosse une certaine période de prospérité et d'expansion. Nous croyons que notre économie va pouvoir se développer en attirant les investissements nécessaires pour créer de nouveaux emplois. Les dernières statistiques dont nous disposons justifient notre optimisme. Je songe en particulier aux 3 milliards de dollars qui seront investis dans la province dans le cadre du projet Mobil d'exploitation de gaz naturel en haute mer, des 650 millions de dollars que produira la construction de l'usine de pâtes et papiers de Stora Cupleborg, et des autres capitaux qui résulteront de plusieurs autres investissements. Tout cela nous permet d'envisager l'avenir de la province avec confiance.

Je dois cependant convenir, monsieur le président, que nous ne sommes pas encore totalement sortis du bois. Dans les Maritimes, l'expansion économique a tendance à être un processus assez lent. Je devrais d'ailleurs plutôt parler des provinces de l'Atlantique, par respect pour le président. Quoi qu'il en soit, cela veut dire qu'il y a trop de Néo-Écossais qui ne peuvent trouver du travail. À l'heure actuelle, notre économie fait face à beaucoup de problèmes, qui ne sont pas seulement d'ordre financier. Ainsi, les habitants du sud-ouest connaissent des problèmes dans le secteur de la pêche, font face à la clôture des bases militaires et sont confrontés à l'élimination d'un service de traversiers, en hiver, qui était jusqu'à présent assuré par le Bluenose de Marine Atlantic. Pour ce qui est du Cap-Breton, ses habitants font face à la réforme de l'assurance-chômage, dont l'incidence est atténuée par les trois amendements qui ont été adoptés récemment, aux problèmes de la pêche et, bien sûr, à la compression des effectifs chez Devco.

Il est vrai que l'économie de l'île a beaucoup changé au cours des 35 dernières années. En 1961, cinq personnes sur dix travaillaient dans le secteur de production — essentiellement le charbon, l'acier et le poisson. Je voudrais partager avec vous une idée que j'ai glanée il y a quelques années en lisant les articles de Lorna Innis, journaliste qui parlait de ce qu'était autrefois la vie au Cap-Breton. En 1962, c'était le Cap-Breton qui était la région de l'Atlantique où l'on trouvait les salaires les plus élevés, le plus de prospérité et les meilleures possibilités d'emploi. En moyenne, les salaires étaient largement plus élevés qu'à Halifax, à Fredericton et à Saint-Jean, grâce aux aciéries et aux charbonnages.

C'est quelque chose de très intéressant. À l'époque, 11 000 personnes travaillaient dans les charbonnages et près de 6 000 dans les aciéries. Depuis lors, les effectifs ont beaucoup diminué dans ces deux secteurs et ce n'est pas fini.

These days, eight out of ten Cape Bretoners are working in the service sector and, admittedly, coal and steel no longer provide most of the jobs. The growth areas are now in high technology and tourism. It would be folly, however, to conclude from this trend that the role of coal has become irrelevant or superfluous to the future health of the economy in industrial Cape Breton. Indeed, we believe that the coal industry is vital to any long-term economic plan for the island.

Devco has provided a steady source of mass employment with a higher-than-average income to the island for years. Cape Breton simply could not absorb that work force into comparable paying jobs today. Furthermore, any precipitous attempt at such a manoeuvre would lead to major economic dislocation in a part of the province already severely battered by hardship. These factors, together with the job spin-offs attributable to Devco, make the Crown corporation a principal mainstay of the island economy.

The potential psychological impact of any quick change in the status of Devco should not be overlooked either. The demise of this industry, after being such a fixture on the economic landscape, could sap the confidence of Cape Bretoners in their own future and in the future of their island community. Such an attitude could make commercial recovery much more difficult. It must be remembered that even with the five-year projected loss of 658 workers — almost a third of Devco's current 2,100 employees — the federal Crown corporation will still be the biggest single employer in the Cape Breton industrial area.

It should also be recognized, too, that despite the growth in tourism and high-tech industry, the Cape Breton economy has become more, not less, reliant on government. Depending upon which Cape Breton county you refer to, anywhere from 22 to 30 per cent of all island incomes are derived from government. Unemployment exceeds 20 per cent and joblessness among youth has been as high as 34 per cent, which is an unacceptable level. This problematic situation could not be transformed overnight, and radical change involving a Devco shutdown would exacerbate the dependency problem, rather than ease it.

For all these reasons, the Government of Nova Scotia supports the maintenance of Devco as a going concern, and it applauds the sustained efforts made by various people, such as the Honourable David Dingwall, who have contributed to this result.

The Nova Scotia government believes the five-year plan advanced by the federal government offers the best chance of success, not only for the coal mine's profitability but also for the stabilization and growth of the Cape Breton economy. Stabilization is absolutely essential to the current attempt by the Nova Scotia government to put the islands's economy back on track.

An interesting fact which is probably not well known is that up until December, 1995, the Cape Breton business community had been modestly successful in creating new employment. During the past couple of years, some 5,000 jobs have been added to the

Aujourd'hui, huit habitants sur 10 du Cap-Breton travaillent dans le secteur des services, et ce sont donc plus les charbonnages et les aciéries qui fournissent la majeure partie de l'emploi. Les secteurs de croissance sont la technologie de pointe et le tourisme. Ce serait cependant folie d'en conclure que le charbon n'a plus aucun rôle à jouer dans l'économie du Cap-Breton industriel. De fait, nous avons la conviction que le charbon restera un secteur vital de la prospérité à long terme de l'île.

Devco a été pendant des années une source stable de nombreux emplois offrant des salaires supérieurs à la moyenne. Aujourd'hui, la région du Cap-Breton ne pourrait tout simplement pas absorber tous ses effectifs dans d'autres secteurs, en offrant des salaires comparables. En outre, si l'on essayait d'assurer une telle reconversion dans la précipitation, cela perturberait profondément l'économie d'une province qui est déjà en sérieuse difficulté. Ce sont ces facteurs, conjugués aux retombées économiques des emplois offerts par Devco, qui font de cette société d'État l'un des principaux piliers de l'économie insulaire.

Il ne faudrait pas non plus négliger l'effet psychologique que pourrait avoir toute modification brutale du statut de Devco. La disparition de cette entreprise, qui a été pendant si longtemps un facteur crucial de l'économie provinciale, amènerait les gens du Cap-Breton à perdre toute confiance dans leur avenir et dans celui de leur collectivité. Cette attitude rendrait beaucoup plus incertain tout espoir de relance économique. N'oublions pas que, même avec des prévisions d'abolition de 658 emplois sur cinq ans — près du tiers des 2 100 employés actuels de Devco — la société d'État fédérale restera quand même le premier employeur du Cap-Breton industriel.

Il faut également comprendre que, malgré l'expansion du tourisme et de la technologie de pointe, l'économie du Cap-Breton est devenue en fait encore plus tributaire du gouvernement, et non pas moins. Dans les divers comtés de la région, la proportion d'emplois qui dépendent du gouvernement varie entre 22 p. 100 et 30 p. 100. Le chômage dépasse 20 p. 100 et, chez les jeunes, il atteint parfois 34 p. 100, ce qui est tout à fait inacceptable. Cette situation ne pourra être corrigée du jour au lendemain, et les changements dramatiques qu'imposerait la fermeture de Devco ne feraient qu'exacerber cette dépendance.

C'est pour toutes ces raisons que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse appuie les efforts déployés pour assurer la survie de Devco. C'est pour cela aussi qu'il félicite tous ceux qui contribuent à cette campagne, comme l'honorable David Dingwall.

Le gouvernement néo-écossais estime que c'est le plan de cinq ans proposé par le gouvernement fédéral qui a les meilleures chances de succès, non seulement pour assurer la rentabilité des mines de charbon mais aussi pour stabiliser l'économie du Cap-Breton et assurer son épanouissement. L'un des objectifs primordiaux du gouvernement de la Nouvelle-Écosse est de stabiliser l'économie de l'île, pour qu'elle puisse se redresser.

Voici un fait intéressant que vous ne connaissez probablement pas: jusqu'en décembre 1995, les gens d'affaires du Cap-Breton ont connu certains succès en matière de création d'emplois. Ces dernières années, quelque 5 000 nouveaux emplois ont été créés

island economy — sort of by three and four here, and five there — primarily in the small business community, either through the establishment of new small businesses or the expansion of existing firms.

As a consequence, the percentage of unemployed slipped into the mid-teens. In fact, it was something like 15 per cent in that period before Christmas 1995. These are not earth-shattering results because the unemployment level was 25 per cent when we took over in 1993, but it is progress, and it is being done within this small business community, particularly in the industrial development sector, and in some of the natural areas of opportunity that exist in Cape Breton, and it seemed to be doing well.

Recently, however, the unemployment rate has shot back up to about 22 per cent. As near as we can tell, because we were a little tight for time to obtain the information, this relapse is associated with the problems at Devco and the changes to the unemployment insurance system, although this latter has been helped by the three clauses that were added to the bill when it went through. Another factor is the effects of our cutbacks, and we must accept some responsibility, because our own government restraint program has hit the island as well as other parts of Nova Scotia.

After examining the situation, our analysts in the Department of Economic Renewal advised us that, in very short order, the island could lose as many as 3,600 jobs and \$170 million in attendant income. Essentially, we were told, the job gains that had occurred in the last two years were being wiped out and the Cape Breton economy was starting to unravel. There was also a psychological sense of failure among those in Cape Breton who had been associated with the Devco closures.

Our government viewed this state of affairs as being totally unacceptable, and we decided to do something about it. We communicated the urgency of the situation to the Prime Minister, with whom I personally spoke on two occasions. To our way of thinking, two actions were required: First, we wanted an assurance that the federal government would maintain its commitment to make Devco a going concern; second, we needed the changes that were subsequently made to the bill amending the unemployment insurance system. We were pleased to see the federal government respond favourably to both requests.

Not satisfied, however, with simply seeking federal help, we have mobilized our own government's resources to deal with Cape Breton's economic problems. We have been working long hours, mainly under the direction of Mr. Robbie Harrison, the Minister of Economic Renewal, on an action plan for the island. Portions of this plan were already in place, thanks to activity by regional development agencies in Cape Breton and the community economic development division of our economic renewal agency. Our strategic services division has also been considering a way to maximize Cape Breton's potential for economic growth.

dans l'économie de l'île — trois ou quatre ici, quatre ou cinq là — essentiellement dans le secteur des petites entreprises, par l'expansion de celles qui existent ou par la création de nouvelles.

En conséquence, le taux de chômage a commencé à baisser. À Noël 1995, il était de l'ordre de 15 p. 100. Certes, c'est encore beaucoup trop élevé, mais c'est quand même un signe de progrès puisqu'il était de 25 p. 100 lorsque nous sommes arrivés au pouvoir en 1993. Ce qui est encore plus encourageant, c'est que ce progrès a été réalisé par les petites entreprises, surtout dans le secteur du développement industriel, et dans certains secteurs qui constituent un atout naturel pour la région du Cap-Breton.

Malheureusement, le taux de chômage est récemment remonté à 22 p. 100 environ. Ce chiffre n'est pas garanti car nous n'avons pas eu le temps d'obtenir des données précises avant de venir, mais il s'agit là d'une rechute qui est liée aux problèmes de Devco et à la réforme de l'assurance-chômage, bien que l'incidence de celle-ci ait été atténuée par les trois articles qui ont été ajoutés au projet de loi avant son adoption finale. En outre, la situation a été aggravée par nos propres compressions budgétaires, dont nous assumons pleinement la responsabilité, puisque le programme de compressions mis en oeuvre par notre gouvernement a eu des effets sur toutes les régions de la province.

Après avoir analysé la situation, les spécialistes de notre ministère du Renouveau économique nous ont dit que la province risquait de perdre à très brève échéance jusqu'à 3 600 emplois et 170 millions de dollars de revenus. Autrement dit, les gains obtenus ces deux dernières années en matière d'emploi ont été annulés et l'économie du Cap-Breton part en déliquescence. En outre, les habitants du Cap-Breton qui sont touchés par la compression des effectifs de Devco ont un profond sentiment d'échec.

Face à cette situation tout à fait inacceptable, notre gouvernement a décidé de réagir. Nous avons d'abord communiqué l'urgence de la situation au premier ministre canadien, avec qui j'ai personnellement traité de la question à deux reprises. À notre avis, deux mesures s'imposaient. Premièrement, nous voulions l'assurance que le gouvernement fédéral était résolu à préserver Devco. Deuxièmement, nous avions besoin que certaines modifications soient apportées à la réforme de l'assurance-chômage. C'est avec plaisir que nous avons vu le gouvernement fédéral répondre favorablement à ces deux demandes.

Nous ne pouvions cependant nous contenter de demander l'aide du gouvernement fédéral. Il fallait aussi que notre propre gouvernement mobilise ses ressources pour faire face aux problèmes économiques du Cap-Breton. Nous avons donc consacré de longues heures à dresser un plan d'action pour l'île, essentiellement sous la direction de M. Robbie Harrison, le ministre du Renouveau économique. Certaines parties de ce plan sont déjà en application, grâce à l'action des agences de développement régional du Cap-Breton et à la Division du développement économique communautaire de notre agence de renouveau économique. En outre, notre Division des services stratégiques s'est également penchée sur un mécanisme destiné à

For us to make this plan work, it is essential and important to stabilize the situation in Devco. In this regard, however, we remain largely at the mercy of the federal government. The province of Nova Scotia does not have the money to bankroll Devco's five-year plan. Nevertheless, I would add — and it is not in the statement that I have circulated to you — that Nova Scotia does supply services to large corporations across the province, and Devco is as eligible as any of these to benefit from what we talk about. My colleague, Robbie Harrison, in charge of ERA will be happy to address this afterwards in response to your questions.

Next year we will lose \$130 million in federal transfer payments, particularly in those social service areas. Given these circumstances, and the fact that we have brought order to our financial house by dint of many sacrifices, it will be difficult for us to even maintain our existing responsibilities. Taking on new responsibilities is simply out of the question.

Throughout their somewhat tortuous history, the Cape Breton coal mines have been invoked as prime examples of both the excesses of untrammelled private enterprise on the one hand, and the occasionally ill-conceived approaches to regional development on the other. Neither of these, in our view, serve a constructive purpose in the critical debate today. The problem at hand is not past practices but the survival of an important industry to the Nova Scotia economy. Today, the Cape Breton coal industry is in a critical position, but its death will be certain and imminent unless profitability can be attained quickly, in a modern, safe and responsible way.

The United Mine Workers Union has expressed some anxiety about the possibility that Devco might be ultimately privatized. Certainly, the federal government may be interested in eventually considering the option, given the state of its own finances. The Nova Scotia government would be sorry to see the mines transferred into private hands, in the same way that it regretted the fact that Canadian National sold the Truro to Sydney line to private interests.

The mode of ownership, however, is not the issue, in our view, provided the enterprise in question, whether it be the Truro to Sydney rail line — which as most of you know is doing very well — or the Cape Breton coal mines, continues to play its vital role in the economy. It is what is there and how it works that makes the difference.

Our interest is perfectly aligned with the economic interests of industrial Cape Breton and the province generally. We want to see a thriving coal industry in Cape Breton. That statement, however, should not be construed as evidence that we can accept economic development of these mines at any cost. Ownership, whatever its form — private, public, partnership — must be responsible, deal with the work force fairly, and put the safety of its workers above

tirer le meilleur parti possible des occasions d'expansion économique du Cap-Breton.

Ce plan n'aura cependant aucune chance de succès si la situation ne se stabilise pas à Devco. À cet égard, cependant, nous restons en grande mesure à la merci du gouvernement fédéral. La province de la Nouvelle-Écosse n'a pas l'argent nécessaire pour financer le plan quinquennal de Devco. Je m'empresse cependant d'ajouter — ce qui ne figure pas dans le texte de mon intervention qui vous a été remis — que la Nouvelle-Écosse fournit des services aux grandes entreprises de la province et que Devco est admissible comme toutes les autres à ce que nous pouvons offrir à ce chapitre. Mon collègue, Robbie Harrison, qui est responsable de l'agence de renouveau économique, pourra vous donner des précisions à ce sujet pendant la période des questions.

L'an prochain, nous perdrons 130 millions de dollars de paiements de transferts fédéraux, essentiellement dans le secteur des services sociaux. De ce fait, et considérant que nous avons remis de l'ordre dans nos finances en faisant de nombreux sacrifices, il nous sera déjà difficile d'assumer nos responsabilités actuelles et il serait tout simplement impensable que nous en assumions de nouvelles.

Pendant toute leur histoire mouvementée, les mines de charbon du Cap-Breton ont été données en exemple à la fois des excès de l'entreprise privée quand elle n'est pas contrôlée et des erreurs commises par le secteur public en matière de développement régional. À notre avis, aucune de ces deux thèses ne joue un rôle constructif dans la situation critique d'aujourd'hui. Le problème n'est pas de disséquer ce qui s'est fait autrefois mais d'assurer la survie d'une industrie importante pour l'économie néo-écossaise. Les charbonnages du Cap-Breton sont aujourd'hui dans une situation critique et leur disparition est quasiment assurée à très brève échéance si l'on ne parvient pas à rétablir rapidement leur rentabilité, de manière moderne, sécuritaire et responsable.

Le syndicat des mineurs craint que Devco ne finisse par être privatisée. Certes, il se peut fort bien que cette option finisse par intéresser le gouvernement fédéral, considérant l'état de ses propres finances. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse regretterait que les mines passent sous le contrôle du secteur privé, tout comme il a regretté que le CN ait vendu la voie Truro-Sydney à des intérêts privés.

À notre avis, cependant, le système de propriété de l'entreprise n'est pas la question primordiale, pour autant que l'entreprise concernée, qu'il s'agisse de la voie ferrée Truro-Sydney — qui fait d'excellentes affaires aujourd'hui, comme la plupart d'entre vous le savez — ou des mines de charbon du Cap-Breton, continue de jouer son rôle crucial au sein de l'économie. En dernière analyse, ce sont les résultats de l'entreprise qui comptent.

Nos intérêts provinciaux sont parfaitement conformes aux intérêts économiques du Cap-Breton industriel. Nous voulons la prospérité de l'industrie du charbon du Cap-Breton. Toutefois, cela ne veut pas dire que nous sommes prêts à accepter d'assurer le développement économique de ces mines à n'importe quel prix. Quel que soit le système de propriété des mines — privé, public ou mixte — l'essentiel est que les propriétaires agissent de

all other considerations. Under this government's watch, there will be no Westrays.

At this juncture, the Nova Scotia government regards the issue of future ownership of the mines as extraneous to the real question. Unless the mines can become profitable, no one will operate them.

Sometimes it takes a crisis like the current one confronting Devco to concentrate the minds of management and employees. The five-year plan, quite rightly, puts the onus on both these parties to make it work. That is the way it should be; that is the way it must be.

We acknowledge that jobs will be sacrificed in a general downsizing and in cuts to the surface operations at the rail, wash plant and dock facilities. While no one would welcome that as good news, we note that the five-year plan will treat affected workers fairly, with an estimated 121 positions to be eliminated through attrition, another 154 through severance packages, and 383 terminations through two rounds of early retirement. The Nova Scotia government, Mr. Chairman, has reluctantly accepted the fact that downsizing the work force is unavoidable if the existing operation is to have a real chance of survival.

Under the five-year plan, the Prince colliery will be kept in operation 12 months of the year and produce about one million tonnes annually. Opportunities to increase that tonnage are envisaged, too, as production costs are brought down. An earlier corporate plan called for the Prince mine to operate four months of the year and produce no more than 400,000 tonnes of coal — just enough to supply the electrical generating plant of Nova Scotia Power Inc. at Point Aconi. Certainly, this five-year plan is a vast improvement over that scenario. Both Phalen and Prince would be in continuous operation under the approved five-year model.

Also, export markets would not be abandoned. They will play a great role, more than initially envisaged, in achieving financial stability for Devco. This is good news.

I can tell you, Mr. Chairman, that when I was in Cuba in February, I found that there was interest in Cape Breton coal. They were not interested in the price of our coal, but there is an interest in Cape Breton coal. Other countries that I have visited have also expressed a similar interest, and we think that is a very positive change that has occurred as a result of the second deal.

The Nova Scotia government is also impressed by the strong element of employee participation contained in the five-year plan. It augurs well for the development of a better, more positive relationship between management and the unions. The plan proposes full commitment to a quality management program, which is an excellent initiative. Each employee will need to accept responsibility for his or her pension benefits. The plan promises development of flexible work schedules, cross-trade capabilities,

manière responsable, qu'ils traitent correctement les travailleurs et qu'ils assurent avant tout leur sécurité. Sachez bien qu'il n'y aura pas d'autres Westray sous notre gouvernement.

À cette étape, la question de la propriété future des mines de charbon est secondaire pour le gouvernement de la Nouvelle-Écosse. En effet, si les mines ne sont pas rentables, personne n'en sera propriétaire.

Une crise comme celle que traverse actuellement Devco peut être très utile pour amener l'employeur et les employés à prendre vraiment conscience de la situation. Le plan de cinq ans remet tout à fait clairement la responsabilité des opérations aux deux parties, ce qui est tout à fait normal. C'est comme cela que les choses doivent se faire.

Nous savons que des emplois seront sacrifiés dans le processus de restructuration, notamment dans les opérations de surface assurées par les services ferroviaires, les services de lavage du charbon et les services de transport. Bien que cela ne soit certainement une bonne nouvelle pour personne, nous constatons que les employés touchés seront traités équitablement dans le cadre du plan de cinq ans puisque 121 postes environ seront abolis grâce aux départs naturels, 154 autres seront abolis au moyen d'incitations au départ, et 383 disparaîtront par le truchement de deux campagnes de retraite anticipée. Monsieur le président, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, malgré ses réticences, convient que la compression des effectifs est inévitable si l'on veut que l'entreprise ait une vraie chance de survie.

En vertu du plan de cinq ans, la mine Prince restera ouverte 12 mois par an pour produire environ un million de tonnes par an. À mesure que ses coûts de production baisseront, on envisagera d'accroître cette quantité. Dans le plan d'origine de l'entreprise, la mine Prince ne devait fonctionner que quatre mois par an pour produire un maximum de 400 000 tonnes de charbon — juste assez pour approvisionner la centrale électrique de la Nova Scotia Power Inc. à Point Aconi. Il est clair que le plan de cinq ans est largement préférable. En vertu de ce plan, les deux mines, Phalen et Prince, seront exploitées en continu.

En outre, on n'abandonnera pas les marchés étrangers, qui joueront un rôle plus important que prévu à l'origine pour assurer la stabilité financière de Devco. C'est une bonne nouvelle.

Je puis vous dire, monsieur le président, que j'ai constaté, lors d'un voyage que j'ai fait en février, que Cuba s'intéresse beaucoup au charbon du Cap-Breton. Certes, ce n'est pas le prix de notre charbon qui l'intéresse mais les choses peuvent se discuter. J'ai d'ailleurs constaté le même intérêt dans d'autres pays où je me suis rendu, et nous pensons que c'est là un changement très positif qui résulte du deuxième plan.

Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse est également très impressionné par les mécanismes de participation des employés que l'on trouve dans ce plan. Cela augure bien de l'établissement de nouvelles relations, plus positives, entre l'employeur et les syndicats. Les responsables du plan ont pris un engagement très ferme à l'égard d'un programme de gestion de la qualité, ce qui est une excellente initiative. Chaque employé devra accepter la responsabilité de son propre régime de retraite. On prévoit par

and training in management and supervisory skills, multiple-entry technology and techniques, and in quality management.

The plan's advantage for the federal government is the promise that Devco's operations will be maintained on the basis of repayable loans rather than subsidized losses. In today's marketplace, Devco will need to lower its production costs in order to compete with foreign coal, gas and wheeled electricity. The future of the coal mines in Cape Breton depends on competitiveness, the same factor that is critical to the survival of every other industry in Nova Scotia. Ultimately, success in this realm depends on workers and management, not on government.

This Senate committee can help the province of Nova Scotia by urgently speeding Devco along the path of greater competitiveness. We believe the five-year corporate plan approved by the federal government will do that. Nova Scotia's economic interests will be well served by any interest and assistance that you can offer in urging Devco and its employees to make this plan work. In all likelihood, it is Devco's last chance.

I want to thank you, Mr. Chairman and the members of your committee for listening to us. If you have any questions, particularly of the nature that I referred to which will be answered Mr. Harrison, we would be delighted to take them.

The Chairman: Thank you very much, Premier Savage, for a very thorough, very balanced and yet very optimistic presentation. We certainly welcome the thoughts that you have expressed here today for our consideration, and we look forward to the question period.

Perhaps we should start with a presentation from Mr. Harrison on the eligibility of Devco. We could clear that out of the way with some comments, and then I will go to questions. You have brought your own "Team Cape Breton" with you.

Mr. Savage: Team Cape Breton, yes.

The Chairman: We have our own Team Cape Breton in this room. In fact, there is a great repository of knowledge, experience and concern around this table. We are looking for answers but we at least know what the questions are at this point. I am looking forward to an interesting exchange. Perhaps we should hear from Mr. Harrison first.

The Honourable Robbie Harrison, Minister responsible for the Nova Scotia Economic Renewal Agency: Thank you, Senator Rompkey. The issue of Team Cape Breton is a significant one. There is a description in this country that we have places of critical mass, and then we have regions of critical net, which means that the strengths of the regions are in their networking capability.

The solution to the problem of Devco, as well as to the economic prosperity of the island and to the economic prosperity of Atlantic Canada, is in our ability to maximize or to fully utilize our critical networking capability. Therefore, it really will be a team effort. The community, management and labour will all be

ailleurs des horaires de travail flexibles, des possibilités d'affectations interprofessionnelles et de formation en gestion et en supervision, le recours à la technologie de multi-accès et un programme de gestion de la qualité.

Pour le gouvernement fédéral, l'avantage du plan est la promesse que les activités de Devco seront préservées grâce à des prêts remboursables plutôt qu'à des subventions pures et simples. Dans le marché d'aujourd'hui, Devco devra réduire ses coûts de production pour pouvoir faire concurrence au charbon étranger, au gaz naturel et à l'électricité. L'avenir des mines de charbon du Cap-Breton dépend de leur compétitivité, ce qui vaut pour n'importe quelle industrie. En dernière analyse, le succès d'une entreprise dépend de ses travailleurs et de ses gestionnaires, pas du gouvernement.

Votre comité sénatorial peut aider la province de la Nouvelle-Écosse en remettant le plus rapidement possible Devco sur le chemin de la compétitivité. Nous croyons que le plan de cinq ans approuvé par le gouvernement fédéral va dans ce sens. L'avenir économique de la Nouvelle-Écosse sera meilleur si vous pouvez offrir une aide quelconque pour inciter Devco et son personnel à assurer le succès du plan. Il est tout à fait probable que c'est la dernière chance qui s'offre à Devco.

Monsieur le président, je vous remercie de votre attention. M. Harrison et moi-même seront très heureux de répondre à vos questions.

Le président: Merci beaucoup, monsieur le premier ministre Savage, pour un exposé exhaustif, équilibré et néanmoins très optimiste. Nous sommes très heureux de la position que vous avez exprimée devant le comité et je suis sûr que la période des questions sera très intéressante.

Peut-être devrions-nous cependant donner d'abord la parole à M. Harrison, qui a sans doute des précisions à apporter? Ensuite, nous pourrions passer aux questions. Je vois que vous êtes accompagné de votre «Équipe Cap-Breton».

M. Savage: Oui, c'est l'Équipe Cap-Breton.

Le président: Nous avons notre propre Équipe Cap-Breton dans cette salle. De fait, les sénateurs présents autour de cette table constituent ensemble une véritable mine de connaissances et d'expérience. Je suis sûr que le débat sera très intéressant. Donnons cependant d'abord la parole à M. Harrison.

L'honorable Robbie Harrison, ministre responsable de la Nova Scotia Economic Renewal Agency: Merci, sénateur Rompkey. Il est important que vous ayez parlé de l'Équipe Cap-Breton. Il y a dans notre pays certaines régions qui ont la masse critique pour se débrouiller toutes seules, et puis il y en a d'autres qui n'ont pas cette masse critique mais qui font partie d'un réseau critique, ce qui est notre cas.

La solution du problème de Devco, c'est-à-dire la prospérité économique de l'île et des provinces de l'Atlantique, réside dans notre aptitude à tirer pleinement parti de notre capacité de maillage critique. Nous ne pourrions nous en sortir que si nous avons l'esprit d'équipe. La collectivité, les cadres et les employés

involved in this last best chance to make Devco a viable, safe and important element of the Cape Breton economy.

As a member of Nova Scotia's corporate family — and there are many multi-national and local companies, and certainly Devco is one of the largest — there are all sorts of advantages that being in Nova Scotia gives them in terms of competition. On the issue of harmonization alone and the input tax credit, that will have a tremendously positive impact on Devco.

The ability of the province to balance its own books again is part of a tax structure that will benefit all of the corporations in the province. The ability we have had to reform workers compensation will have a positive impact on those companies that aggressively pursue safer standards.

Through tax credits that are some of the most generous in the nation in terms of research and development, trade missions that will ensure that not only Devco but any other corporation in the province accessing new markets — whether they be in New Brunswick in terms of Cape Breton coal or around the world — will get all the benefits of being in the corporate family of Nova Scotia, in partnership with the provincial government which, in turn, is working hand-in-hand with the federal government on a new economic diversification plan about to be announced for the entire province.

We recognize as well our leadership position in the financial centres of Atlantic Canada. The \$180 million of contribution not only benefits Cape Breton and Nova Scotia but is an integral part of Eastern Canada's economic well-being. With respect to the issue of training and retraining, of quality management, of potential ISO 9,000 standards, there are many benefits to doing business in Nova Scotia. Devco, whether it is Crown-owned or, at some point in the future, as the premier says, is owned in partnership or privately, it makes no difference to the fundamental service that we commit to companies that are based in Nova Scotia.

Therefore, I start back where I began: Our strength in this nation, and the nation itself, needs places of critical mass and places of critical networking capability. Some of the greatest innovations have come from regions of lower density, and they have enabled centres to be more competitive. Our job as a nation is to be competitive internationally.

Devco will be a member of Nova Scotia's corporate family, and Nova Scotia will spare no effort to make sure that, as a company, as a corporation, Devco has all the advantages of doing business in Nova Scotia.

Senator Murray: Mr. Harrison, as you know, the New Brunswick power plant on the North Shore there is purchasing considerable quantities of coal from Colombia. I did not quite understand what it was you said, but perhaps you could detail for us what assistance the provincial government could give to

de Devco devront tous apporter leur contribution pour assurer le succès de la dernière chance qui est offerte à Devco de rester un élément crucial de l'économie du Cap-Breton.

Les entreprises implantées en Nouvelle-Écosse — et vous savez qu'il y a beaucoup d'entreprises locales et multinationales, Devco étant certainement l'une des plus grandes — bénéficient de toutes sortes d'avantages concurrentiels du fait de leur emplacement dans la province. Ne serait-ce que sur le plan de l'harmonisation et du crédit d'impôt sur les intrants, Devco obtient un avantage extrêmement utile.

Le fait que la province parvienne à rééquilibrer ses finances offrira sur le plan fiscal un avantage considérable à toutes les entreprises. De même, le fait que nous ayons pu réformer le régime d'indemnisation des accidents du travail aura des effets positifs sur toutes les entreprises qui feront des efforts sérieux en matière de sécurité.

Les entreprises de la Nouvelle-Écosse bénéficient de crédits d'impôt en matière de recherche et de développement qui sont parmi les plus généreux au pays, et elles recueillent les fruits des missions commerciales que nous organisons pour avoir accès à de nouveaux marchés — que ce soit au Nouveau-Brunswick pour le charbon du Cap-Breton ou dans les pays étrangers. En outre, le gouvernement provincial collabore avec le gouvernement fédéral à l'élaboration d'un nouveau plan de diversification économique qui sera annoncé pour toute la province.

Vous devez savoir aussi que nous sommes le chef de file des provinces de l'Atlantique en ce qui concerne les centres financiers. La contribution de 180 millions de dollars ne profite pas seulement au Cap-Breton et à la Nouvelle-Écosse, mais fait partie intégrante de la prospérité économique de tout l'Est canadien. Du point de vue de la formation professionnelle et du recyclage, de la gestion de la qualité, des normes ISO 9000, il y a beaucoup d'avantages pour une entreprise à s'implanter en Nouvelle-Écosse. Devco, qu'elle soit sous propriété publique ou, plus tard, comme le dit le premier ministre, sous propriété privée ou mixte, bénéficiera comme toutes les autres entreprises des services essentiels que peut fournir le gouvernement provincial.

Je reviens donc à mon point de départ: le pays a besoin de régions qui constituent une masse critique pour assurer sa prospérité, et ces régions ont besoin d'agir en réseau. Certaines des plus grandes innovations canadiennes sont venues de régions à faible densité de population, et ce sont elles qui ont permis à certains secteurs d'être plus compétitifs. L'objectif du pays doit être d'assurer sa compétitivité internationale.

Devco fait partie de la masse critique industrielle de la Nouvelle-Écosse et le gouvernement provincial fera tous les efforts possibles pour s'assurer qu'elle bénéficie de tous les avantages possibles.

Le sénateur Murray: Comme vous le savez, monsieur Harrison, la centrale électrique du Nouveau-Brunswick, sur la côte nord, achète des quantités considérables de charbon en Colombie. Je n'ai pas tout à fait compris votre argumentation mais vous pourriez peut-être nous expliquer en détail l'aide que le

Devco in getting Cape Breton coal up there to the North Shore, and to make it more competitive?

Mr. Harrison: Perhaps I can give you an example from the Team Canada mission led by the Prime Minister. During that mission, there were contacts made in Indonesia which resulted in a request for some technical expertise that Devco has. You will have noticed that in the miners' submissions through the consultation period, it is their belief, as well as the company's belief, that there are export capabilities within Devco; that there are certain world coal mining areas that require technical expertise and capabilities that we already have in Nova Scotia.

Whether the potential markets are in New Brunswick for Cape Breton coal, or whether the markets around the world are demanding either expertise or product, as they have in the past, approximately 1.2 million tonnes of coal were exported in 1992/93, if I am not mistaken, and the province commits to every company. There is also the partnership with the provincial government. In association with our federal counterparts, whether it is selling building supplies to Japan, which we are selling by the millions of dollars, whether it is selling coal to New Brunswick or anywhere else, or whether it is providing expertise, the province commits to a partnership in order to ensure that Nova Scotia companies which are both willing and capable of exporting take advantage of the capabilities of the province on accessing those markets, on securing them, and on making sure that Nova Scotia products find a place in markets internationally.

Senator Murray: As we speak, are you specifically looking at this question of getting Cape Breton coal to northern New Brunswick and assisting in that process?

Mr. Harrison: I think the question specifically should be directed at Mr. Shannon, who has indicated some interest in making sure that if there is any market anywhere in the world that has the potential to purchase Cape Breton coal, we would aggressively pursue those markets. What I am saying to you is that if Devco were to approach the province on the accessing of any markets and if there was anything that we could do in that regard, we would commit all of our energies, as we have to every other corporation that requires provincial assistance, to making sure that we get into those markets.

Senator Murray: But that has not happened yet.

Mr. Harrison: You would need to ask Mr. Shannon. Clearly, it has not happened yet.

Senator Murray: I am asking you: Have they been in touch with you?

Mr. Harrison: Has Devco been in touch with us to access that market?

Senator Murray: Yes.

Mr. Harrison: Not to my knowledge, in terms of the question you were just asking.

Mr. Savage: But we have had conversations with Devco, particularly when we go abroad.

gouvernement provincial pourrait consentir à Devco pour lui permettre de vendre du charbon du Cap-Breton à cette centrale électrique, afin de la rendre plus compétitive.

M. Harrison: Je peux peut-être vous donner un exemple tiré de la mission Équipe Canada dirigée par le premier ministre. À cette occasion, suite aux contacts pris en Indonésie, Devco a été invitée à fournir des conseils techniques. Vous aurez pu constater que les mineurs ont déclaré, pendant la période de consultation, qu'ils ont la conviction, que partage l'entreprise, que Devco pourrait développer ses exportations. En effet, certains pays ont besoin du savoir-faire technique et des compétences que possède Devco dans le secteur des charbonnages.

Que les marchés futurs se trouvent au Nouveau-Brunswick ou à l'étranger, il est incontestable qu'il y a des possibilités d'exportation du charbon et du savoir-faire du Cap-Breton. D'ailleurs, l'entreprise a exporté environ 1,2 million de tonnes de charbon en 1992-1993, si je ne me trompe. Il faut tenir compte aussi du partenariat avec le gouvernement provincial. Qu'il s'agisse de vendre des matériaux de construction au Japon, ce qui nous rapporte des millions de dollars, ou de vendre du charbon au Nouveau-Brunswick ou à l'étranger, la province est déterminée à faire tout son possible, en association avec le gouvernement fédéral, pour garantir que les entreprises néo-écossaises qui sont capables d'exporter aient la possibilité de le faire.

Le sénateur Murray: À l'heure actuelle, examinez-vous précisément cette question de vente de charbon du Cap-Breton au nord du Nouveau-Brunswick?

M. Harrison: Je crois que vous devriez poser cette question à M. Shannon qui a dit que Devco avait l'intention d'étudier sérieusement tous les nouveaux marchés potentiels de charbon du Cap-Breton, que ce soit dans les autres provinces ou à l'étranger. Pour ma part, je puis tout simplement vous dire que, si Devco demande une aide quelconque à la province pour faciliter l'accès à ces marchés, celle-ci mobilisera toute son énergie, comme elle l'a déjà fait pour d'autres entreprises, afin de l'aider à décrocher ces marchés.

Le sénateur Murray: Mais rien n'a encore été fait à ce sujet, n'est-ce pas?

M. Harrison: Vous devriez poser la question à M. Shannon. Il est clair que rien n'a encore été fait à ce sujet.

Le sénateur Murray: A-t-on pris contact avec vous à ce sujet?

M. Harrison: Vous voulez savoir si Devco a pris contact avec nous pour obtenir ce marché?

Le sénateur Murray: Oui.

M. Harrison: Pas à ma connaissance.

M. Savage: Mais nous avons eu des conversations avec Devco, surtout au sujet de ventes à l'étranger.

Senator MacDonald: Have we ever made any money from exporting coal?

Mr. Savage: No, primarily because we have not yet met the world price. That is the key question to which we keep returning: improved efficiency, from the point of both management and labour, in order to bring down the cost of coal for export.

Senator Murray: That is an issue, Senator MacDonald, which I think we must get into, sooner or later, but I do not want to take the time of the committee today.

You will recall that when Mr. Shannon was here, he told us that, in one recent year, Devco lost \$23 million exporting coal. I have looked into that a little bit more since then, and that is a debatable number. I am not suggesting that Mr. Shannon deliberately gave us inaccurate information. I am saying that I have been instructed that there are various ways of calculating that number. However, it is an issue that we should get into at some later point.

Premier Savage, I want to welcome you here. Those of us, and I think that includes all of us at this table, who follow the fortunes of political men and women are impressed with your stoicism over the last few years, if I can put it that way, given the ups and downs that you have faced and the way in which you have handled these matters. I think we all recognize a survivor when we see one. I will not be so incautious as our Senate colleague, Senator Forrestall, in relation to the comments that he made his a few weeks ago, except to say that I think his comments were well meant. I would, however, point out that there was a time in my experience when we had three former premiers of Nova Scotia sitting in the Senate all at once. They were Senator Harold Connolly, Senator Henry Hicks and Senator Ike Smith, and those were quite good days, I thought, for the Senate.

Mr. Savage: I have no intention of adding to them.

Senator Murray: We are glad to see you here, premier. I want to ask you a question that is perhaps not directly within our mandate here, but you raised the subject. My question has to do with the general industrial development of Cape Breton.

The federal government has for many years accepted some responsibility there, in the context of a reduction in the coal industry. You can go back to the fifties, when Prime Minister Diefenbaker got the Louisbourg project started in order to employ unemployed miners and now, as we know, we have at least a major national asset in Louisbourg.

When our friend Senator MacEachen and the Pearson government created Devco, there was a dual mandate for Devco relating not just to managing the mines but doing something about industrial development.

Le sénateur MacDonald: Avons-nous déjà fait des profits sur nos ventes de charbon à l'étranger?

M. Savage: Non, essentiellement parce que nous n'avons pas encore atteint le prix mondial. C'est la question primordiale sur laquelle nous revenons constamment: il faut que Devco devienne plus efficiente pour qu'elle puisse exporter son charbon moins cher. Cela exige la collaboration des cadres et des travailleurs.

Le sénateur Murray: C'est une question que nous devons inévitablement aborder, sénateur MacDonald, mais je ne voudrais pas y consacrer la séance d'aujourd'hui.

Vous vous souviendrez que M. Shannon nous a dit, lors de son témoignage, que Devco avait perdu 23 millions de dollars sur ses exportations de charbon pendant une certaine année. J'ai examiné ce chiffre d'un peu plus près et je puis vous dire qu'il est discutable. Je ne veux pas dire que M. Shannon nous a délibérément donné des informations erronées, je dis simplement que l'on m'a expliqué qu'il y a plusieurs manières de calculer ce chiffre. Quoi qu'il en soit, c'est une question sur laquelle nous devons revenir plus tard.

Monsieur le premier ministre Savage, je tiens à vous souhaiter la bienvenue. Ceux d'entre nous qui suivent de près la fortune des politiciens, c'est-à-dire nous tous autour de cette table, avons été fort impressionnés par le stoïcisme dont vous avez fait preuve ces dernières années, si je puis m'exprimer ainsi, pendant les hauts et les bas que connaît toute carrière politique. Croyez-moi, nous savons quand nous avons affaire à un survivant. Je ne serai pas aussi audacieux que notre collègue le sénateur Forrestall il y a quelques semaines, mais je dois dire que ses remarques étaient tout à fait pertinentes. Je ne puis cependant m'empêcher de souligner qu'il y a eu à une époque trois anciens premiers ministres de la Nouvelle-Écosse au Sénat en même temps: le sénateur Harold Connolly, le sénateur Henry Hicks et le sénateur Ike Smith, et ce fut une excellente époque pour le Sénat, je crois.

M. Savage: Je n'ai aucune intention de mettre mon nom sur cette liste.

Le sénateur Murray: Quoi qu'il en soit, nous sommes très heureux de vous voir aujourd'hui. Je voudrais vous poser une première question qui ne concerne peut-être pas directement notre mandat, mais c'est un sujet que vous avez soulevé vous-même. Il s'agit du développement industriel général du Cap-Breton.

Vous savez que le gouvernement fédéral a pendant de longues années assumé une certaine responsabilité à cet égard, notamment dans le contexte de la baisse d'activité des charbonnages. Nous pouvons remonter aux années 50, lorsque le premier ministre Diefenbaker a contribué au lancement du projet de Louisbourg pour donner du travail aux mineurs au chômage. Or, aujourd'hui, nous avons au moins un bien national de premier plan à Louisbourg.

Lorsque notre ami le sénateur MacEachen et le gouvernement Pearson ont créé Devco, ils lui ont donné le mandat non seulement de gérer les mines, mais aussi de contribuer au développement industriel.

More recently, when the Government of Canada had to close some bases, the location of the GST office at Summerside was a deliberate offset to the loss of employment there. Hibernia, in Newfoundland, had somewhat the same mandate, and the government's role in that project was related to the problems that they were having with the fishery over there.

Under the present government, there is some talk of locating a gun control registration centre in Cape Breton. At least, media reports suggest that that is one of the options that is being considered for Cape Breton.

The question I want to ask you is what you are doing as a provincial government, either directly through the decentralization of provincial offices to Cape Breton, or indirectly through encouraging new private sector development in that part of the province?

Mr. Savage: Thank you for your remarks, initially. I will let any comment on them pass.

We have a plan, which we are approaching very cautiously, and we are attempting to base it on the initial plan that was drawn up by Enterprise Cape Breton Corporation, or ECBC, in 1994/95, which was to put in place, as much as was possible, sustainable industries. As an example, the development of the industry and trade sector in Cape Breton is quite significant, and of course using, in particular, UCCB, there are more opportunities there all the time. We have worked with major companies such as Systemhouse, and there are many opportunities that we attempt to direct.

Quite apart from a general policy of directing new industries that wish to locate in Nova Scotia, in many cases our hands are tied, in that companies will often express a decision to be near a certain place, and there is not a lot you can do about that.

However, we do have a plan which is based upon the conference that took place between the federal and provincial governments with respect to the creation of our economic development organizations, which we think is the right way to proceed. Much of the plan that will be unfolding in the next three to six months will be based upon the original conditions of that agreement between the federal and provincial governments to work together. There will be an infusion of money that will allow the opportunity for developing new industries and the strengthening of existing ones in Cape Breton.

At this point, I really cannot tell you anything more about that because the process is being urged on both sides by both the federal and provincial government. We are working very hard to try to get out a plan that would, in effect, create a Team Cape Breton, and with the assistance of the senators as well, because it is of vital importance to all of us that Cape Breton rise again, to quote a well-known song.

Senator Murray: Is there a possibility, though, that you could decentralize some provincial government operations now located elsewhere — mainly in the capital, I suppose — to Cape Breton? If, for example, it was decided that the federal government intended to locate the gun registration centre in Cape Breton, that would be an important political decision taken by the Govern-

Plus récemment, lorsque le gouvernement du Canada a décidé de fermer des bases militaires, il a décidé de créer le bureau de la TPS à Summerside dans le but délibéré de compenser les pertes d'emplois locales. Hibernia, à Terre-Neuve, a été lancé avec un mandat relativement identique, en partie pour compenser les pertes d'emplois dans le secteur des pêches.

Le gouvernement actuel discute de la possibilité de créer au Cap-Breton un centre d'enregistrement des armes à feu. C'est en tout cas l'une des options dont on a parlé dans la presse.

Ma question est donc la suivante: que fait le gouvernement provincial, directement par la décentralisation de services provinciaux ou indirectement en encourageant les entreprises privées, pour appuyer le développement économique du Cap-Breton?

M. Savage: Avant de vous répondre, je dois vous remercier pour les remarques préliminaires que vous avez faites à mon sujet.

En ce qui concerne votre question, je dois vous dire que nous avons un plan, que nous abordons avec beaucoup de prudence et qui est fondé sur le plan initial qui avait été élaboré par Enterprise Cape Breton Corporation, ou ECBC, en 1994-1995 pour implanter des industries durables au Cap-Breton. Il y a par exemple un secteur industriel et commercial important au Cap-Breton et nous essayons bien sûr de l'exploiter au maximum, en particulier avec l'UCCB. Nous avons travaillé avec de grandes entreprises, comme Systemhouse, et nous essayons constamment d'en orienter d'autres vers le Cap-Breton.

Cela dit, même si notre politique générale est d'essayer d'attirer le plus possible de nouvelles entreprises en Nouvelle-Écosse, notre marge d'action est souvent extrêmement limitée car, lorsqu'une entreprise a décidé de s'implanter quelque part, nous pouvons difficilement la faire changer d'avis.

Nous avons cependant un plan, fondé sur la conférence qui a été organisée par les gouvernements fédéral et provincial en matière de création d'organisations de développement économique. À notre avis, c'est la bonne méthode. Ce plan sera dévoilé dans les trois à six prochains mois et il sera fondé sur les paramètres de collaboration établis à l'origine entre les gouvernements fédéral et provincial. Des crédits seront trouvés pour favoriser l'implantation de nouvelles entreprises et l'expansion des entreprises existantes.

Pour le moment, je ne peux rien vous dire de plus à ce sujet car l'évolution dépendra de la collaboration des deux paliers de gouvernement. Nous faisons beaucoup d'efforts pour élaborer un plan qui aboutira en fin de compte à créer une Équipe Cap-Breton, et nous comptons évidemment sur votre aide car il est crucial pour nous tous d'assurer le rétablissement de l'économie du Cap-Breton.

Le sénateur Murray: Peut-on cependant envisager que le gouvernement provincial décentralise certaines de ses activités au Cap-Breton? Par exemple, si le gouvernement fédéral décidait d'ouvrir un centre d'enregistrement des armes à feu au Cap-Breton, ce serait une décision politique importante de sa part, décision qui serait prise aux dépens d'autres régions tout aussi

ment of Canada, and it would be taken in the face of many contenders, many other applicants from the rest of the country. It would be an important and even courageous political decision.

Can you give any consideration to that sort of operation at the provincial level?

Mr. Savage: We are certainly actively looking at all of the options that are open to us, and particularly, as the federal government is finding, that it is perhaps easier to place something that is new than it is to move something that is already in existence. There are, of course, examples of federal government decentralization in the past, such as the move of the department dealing with Income Tax to Newfoundland, et cetera.

Senator Murray: Veterans Affairs.

Mr. Savage: Yes, and Veterans Affairs. They do not seem to be increasingly popular these days but the creation of new centres which do not dislocate people is probably the way to go, and we have a couple of irons in that fire.

Senator MacEachen: Mr. Premier, I thank you and your colleagues for making the trip to Ottawa in order to give us the benefit of your views.

I notice that you have expressed your support for the five-year plan that has been proposed by Cape Breton Development Corporation. You have recognized and acknowledged the necessity of profitability and competitiveness. That has been the same stance taken by the mayor of the municipality of Cape Breton County, who has, in his submission to us, underlined the necessity of profitability and competitiveness. In fact, the president of the United Mine Workers was clear also on that point, that he not only accepted the principle but felt that the coal mines could meet the test of profitability and competitiveness.

You have stated in your second last paragraph of the brief:

In today's marketplace, Devco will have to get its production costs down to compete with foreign coal, gas and wheeled electricity.

I do not take exception to that statement, but I think it is worth pointing out that that is a test that has never been applied to the Cape Breton coal industry, even prior to the existence of the Cape Breton Development Corporation.

As we all know, when the mines were operated by the Dominion Coal Company, it was not possible for the coal to be delivered, for example, into the Ontario market in competition with American coal. American producers could out-compete Cape Breton coal. In order to overcome that difficulty, for a long time the Government of Canada maintained a system of transportation subventions, which continued until the establishment of the Cape Breton Development Corporation, and was administered under a separate entity within the Government of Canada called the Dominion Coal Board. I just point that out for its historical value, that we are pressing further and further in the direction of commercial enterprises. I do not take any exception to that, either. I just comment.

méritoires. Ce serait une décision politique importante, et même courageuse.

Pourriez-vous envisager la même chose au palier provincial?

M. Savage: Nous étudions attentivement toutes les options qui s'offrent à nous mais il faut bien convenir, comme le gouvernement fédéral a pu le constater lui-même, qu'il est plus facile d'ouvrir de nouveaux bureaux quelque part que de transférer des bureaux existants. Cela dit, le gouvernement fédéral a déjà donné l'exemple d'une décentralisation positive, par exemple en transférant à Terre-Neuve les services de l'impôt sur le revenu.

Le sénateur Murray: Et le ministère des Anciens combattants.

M. Savage: C'est vrai. Il ne semble pas être particulièrement populaire ces jours-ci, mais il est vrai que la création de nouveaux centres est probablement la bonne méthode, pour ne pas perturber la vie des employés existants. Je puis vous dire que nous maintenons plusieurs fers dans ce feu-là.

Le sénateur MacEachen: Monsieur le premier ministre, je vous remercie d'avoir fait le voyage à Ottawa pour nous faire profiter de votre opinion.

Je constate que vous appuyez le plan quinquennal qui a été proposé pour la Société de développement du Cap-Breton. Vous convenez aussi qu'il est essentiel que l'entreprise devienne plus rentable et plus compétitive, ce qu'avait déjà souligné le maire de la municipalité locale. De même, le président du syndicat des mineurs a clairement déclaré qu'il appuyait ces objectifs généraux pour les mines de charbon.

Vous avez dit par ailleurs, et je vous cite:

Dans le marché d'aujourd'hui, Devco devra réduire ses coûts de production pour pouvoir faire concurrence au charbon étranger, au gaz naturel et à l'électricité.

Je n'ai rien à reprocher à cette affirmation, mais je crois qu'il vaut la peine de souligner que c'est là un critère que l'on n'a jamais appliqué à l'industrie du charbon du Cap-Breton, même avant l'existence de la SDCB.

Comme vous le savez, lorsque les mines étaient gérées par la Dominion Coal Company, il était tout à fait impossible de livrer du charbon du Cap-Breton sur le marché de l'Ontario, par exemple, au même prix que le charbon américain. Les producteurs américains n'avaient aucune difficulté à être plus compétitifs que ceux du Cap-Breton. Pour compenser ce désavantage, le gouvernement du Canada a pendant longtemps offert des subventions au transport du charbon, et cela a continué après la création de la Société de développement du Cap-Breton. Le système était géré par une entité complètement distincte au sein du gouvernement du Canada, l'Office fédéral du charbon. Je rappelle cela simplement pour établir le contraste avec l'orientation actuelle, de plus en plus axée sur la notion de

If the profitability test had been applied to the coal mines in the late 1960's, they would all have been closed. When the Government of Canada was confronted with the realities in the coal industry, and the reality that no private operator would continue the mines, the government had a choice: Either to let the mines close or to operate them under a public corporation.

While I accept the current theology about profitability and competitiveness, if that moment came again when it was a choice between closure and profitability, I wonder whether your government, or any government, could easily say, "Let us close the mines totally." Certainly, if I were in the Government of Canada and that critical choice was before me, I would be arguing for the maintenance of the national support for the Cape Breton coal industry that had preceded Devco in the form of the subventions.

Why would I do that? I would do it because of the reasons that were given in the late 1960s by Mr. Pearson, who said at that time that the decision we made to establish the Cape Breton Development Corporation was a social decision, not an economic one. Of course, if the commercial test had been applied then, the mines would have closed. I make this comment, and I do it deliberately at almost every meeting, because it underlines the change in the mood of our country that has occurred from the 1960s to the 1990s.

I state my own belief. Regardless of what others have said, it is my belief that governments, faced with the total closure of the Cape Breton coal mines, could not permit it to happen. I say that while accepting the principles that you have outlined.

Another point that is interesting and valid, I believe, is the fact that the Government of Canada operates and owns these mines. That is an anomaly, in a sense, since mines are basically a provincial responsibility. Historically, the mines were under the administration of the province. In the late 1960s, everybody knew that it would be a burden, and, before that time, a burden that the province could not carry because the federal taxpayer financed the subventions and then financed Devco. Therefore, it was a realization that there was a national responsibility for this industry, and that the province alone could not do it.

When Cape Breton Development Corporation was formed, the provincial government was deeply involved in that process. I have not looked at the agreement, but certainly the government of Nova Scotia put some money up front in relation to the Industrial Development Division of the Cape Breton Development Corporation. The province took responsibility for the care of all other mines in Nova Scotia, and there was quite a significant number of other mines.

Mr. Savage: Inverness.

Senator MacEachen: As I mentioned earlier, the province has no other mines as such now in Nova Scotia; coal mines.

rentabilité commerciale. Tendance à laquelle je ne m'oppose d'ailleurs aucunement.

Cela dit, si l'on avait appliqué ce critère de rentabilité aux mines de charbon à la fin des années 60, on les aurait toutes fermées. Lorsque le gouvernement du Canada a été confronté à la réalité de l'industrie du charbon et au fait qu'aucune entreprise privée ne voulait continuer l'exploitation des mines, l'alternative a été claire: accepter la fermeture des mines ou en assurer la gestion par le truchement d'une société d'État.

Bien que j'accepte l'idéologie actuelle de rentabilité et de compétitivité, je me demande si votre gouvernement accepterait facilement la fermeture des mines s'il devait être confronté à un choix semblable. Pour ma part, si le gouvernement du Canada devait jamais se trouver à nouveau dans la même situation, je suis certain que je lui recommanderais de préserver l'appui national aux charbonnages du Cap-Breton, tout comme on l'avait fait avant Devco par le truchement de subventions.

Pourquoi ferais-je cela? À cause des raisons qui ont été avancées à la fin des années 1960 par M. Pearson, qui avait dit que la décision de créer Devco procédait du social et non pas de l'économique. Si l'on avait appliqué le critère de rentabilité à l'époque, on aurait fermé les mines. Je fais cette remarque, et sachez bien que je la fais pratiquement à chaque réunion, parce qu'elle fait bien ressortir le changement qui est intervenu dans le pays depuis les années 1960.

J'exprime ma philosophie politique. Quoi que puissent dire les autres, j'ai la conviction qu'aucun gouvernement ne pourrait accepter la fermeture pure et simple des mines de charbon du Cap-Breton, même si je partage les principes que vous avez exposés.

Une autre remarque qui me paraît intéressante et pertinente concerne le fait que c'est le gouvernement du Canada qui exploite et possède les mines. Dans un sens, c'est une anomalie puisque les mines relèvent essentiellement des responsabilités provinciales. Historiquement, c'est la province qui en assurait l'administration politique. À la fin des années 1960, tout le monde comprenait que c'était un fardeau que la province ne pourrait assumer seule, puisque c'était le contribuable fédéral qui fournissait les subventions et qui finançait Devco. En conséquence, on a admis que cette industrie était devenue une responsabilité nationale.

Certes, le gouvernement provincial a été directement impliqué dans la création de la Société de développement du Cap-Breton. Je n'ai pas relu récemment l'accord pertinent, mais je suis sûr que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a fourni des crédits de départ dans le contexte de la Division de développement industriel de Devco. Par ailleurs, la province a assumé la responsabilité de toutes les autres mines de la Nouvelle-Écosse, et il y en avait un nombre élevé.

M. Savage: Inverness.

Le sénateur MacEachen: Cependant, comme je le disais plus tôt, la province n'a plus d'autres mines de charbon en Nouvelle-Écosse.

Mr. Savage: Open pit.

Senator MacEachen: Yes. I was asking — and I do not intend to ask you, but I was asking another provincial person who came here whether as leader of his party he would advocate the investment of provincial funds into, say, a big investment required to open the Donkin mine. While I am not urging upon your government any of these expenditures, there is a place wherein the provincial government can exercise some influence on the future of the Cape Breton Development Corporation.

I wonder whether the presence of provincially-appointed or provincially-approved members of the board of directors of Devco would not give an opportunity for the government of Nova Scotia to have some entry into bringing about some of these items that you have mentioned. I am, in a way, saying, "Yes, Nova Scotia, we understand, but you have an opportunity through your presence on the board to put your weight behind these things that should happen in the coal industry."

I mentioned Donkin. Mr. Premier, every discussion we have had here with a witness from Nova Scotia ultimately tailed off, after having talked about Prince and Phalen, into a discussion of Donkin. On the ground, it is true, we have those two collieries. There are risks involved; operational risks that might bring about difficulties in Phalen, particularly, and the whole plan could be disturbed. What do we do then, and what do we do after the lives of these two mines, which are limited?

The solution that is advanced is that we must make plans, at some point, to open the new mine, Donkin. Bill Marsh, the former president of the UMW, wanted to appear before this committee. He told me the other day that Donkin is not a coal mine; it is a gold mine. What, then, do we do about Donkin? How do we cope with that? I know perfectly well that, in this circumstance, no private investor is about to come up with what I consider to be hundreds of millions of dollars, and in the present context and circumstances I doubt if the federal government will be thinking of any amount of new investment.

Senator Murray: No provision at all for the five-year plan, as I read it.

Senator MacEachen: No, there is no provision, or even thought about it, is what I said. What do we do about that? You have your Cape Breton colleagues here, and they must be aware of the concern about the new operations. Do you have any advice for the committee on how we get over this situation, or how we handle it, or do we just finesse it and say nothing? That is easy.

Mr. Savage: I listened mesmerized, as do most people when the history of Cape Breton mines is discussed, because obviously you were around when many of the mandates were originally created. You were also around when the mandate was changed; when the price of oil went up, and the decision was made that coal should be used again.

You and I come probably from the same school of social theology, in the sense that we both feel an obligation to support jobs that are necessary and important to a community. We have looked at our role in this situation, and we believe that our role is

M. Savage: À ciel ouvert.

Le sénateur MacEachen: Oui. J'ai demandé à un autre représentant de votre province qui est venu devant nous — mais je ne vous poserais pas la même question — s'il serait prêt, comme chef de son parti, à recommander que la province investisse les sommes considérables qui seraient nécessaires pour ouvrir la mine Donkin. Bien que je n'incite aucunement votre gouvernement à faire de telles dépenses, voilà un secteur dans lequel le gouvernement provincial pourrait contribuer de manière importante à l'avenir de la Société de développement du Cap-Breton.

Je me demande si la présence de représentants nommés ou approuvés par la province au conseil d'administration de Devco ne donnerait pas au gouvernement provincial la possibilité d'influer sur certaines de ces décisions. Au fond, je suis en train de vous dire que, même si nous comprenons votre situation, vous avez la possibilité d'influer directement sur l'avenir de l'industrie du charbon par le truchement de vos représentants au conseil d'administration.

J'ai parlé de Donkin. Chaque fois que nous avons discuté avec un représentant de votre province, monsieur le premier ministre, nous avons toujours fini par parler de Donkin après avoir discuté de Prince et de Phalen. En effet, s'il est vrai qu'il y a aujourd'hui deux mines pouvant être exploitées, Prince et Phalen, on sait qu'il y a certains risques au sujet de cette dernière mais, ce qui est important, c'est de savoir ce que l'on fera lorsque les deux seront épuisées.

D'aucuns recommandent que l'on dresse déjà des plans pour l'ouverture éventuelle de la nouvelle mine de Donkin. Bill Marsh, l'ancien président du syndicat, qui voulait témoigner devant notre comité, m'a dit l'autre jour que Donkin n'est pas une mine de charbon, c'est une véritable mine d'or. Que devrions-nous donc faire à ce sujet? Je sais parfaitement bien qu'aucun investisseur privé ne serait prêt aujourd'hui à investir les centaines de millions de dollars qui seraient nécessaires, et je doute fort que le gouvernement fédéral soit prêt à le faire.

Le sénateur Murray: Si j'ai bien compris, on n'envisage rien à ce sujet dans le plan de cinq ans.

Le sénateur MacEachen: Non, on n'a rien envisagé à ce sujet et je crois qu'on n'y a même pas pensé. Quelle est votre position? Vous êtes accompagné de vos collègues du Cap-Breton qui doivent être conscients de la situation. Quelle recommandation seriez-vous prêt à faire à notre comité à ce sujet? Ou devrions-nous agir en douce, sans rien dire à personne?

M. Savage: Je vous ai écouté avec fascination car il est évident que vous connaissez la situation en détail. Vous étiez là lorsqu'on a établi le mandat de Devco, vous étiez là lorsqu'on l'a changé, vous étiez là lorsque le prix du pétrole a monté et que l'on a décidé de revenir au charbon.

Vous et moi partageons probablement la même idéologie sociale dans la mesure où nous ressentons tous deux le devoir de préserver des emplois qui sont importants pour la collectivité. Après avoir examiné le rôle que nous pourrions jouer à ce sujet,

as much in diversification of the economy of Cape Breton as it is in anything else. In other words, we accept the presence of a strong coal mining industry, as it is at the moment.

Our job is to create jobs, and we have encouraged the IT companies to come to Cape Breton, as well as the Systemhouse jobs, the many different kinds of opportunities that relate to tourism, and the other opportunities that will relate to such things as infrastructure for tourism. We have adopted the philosophy that we must seek to create a base of employment in Cape Breton that includes the coal mines, but our responsibility is primarily diversification, and the creation of other kinds of jobs for the long term.

We have looked at Donkin; we have studied the Boyd report; we have studied our own natural resources report, and at \$200 to \$300 million, or whatever the current figure is, there is obviously no possibility of a provincial government, already struggling to escape from debt, putting that kind of money into a project of that magnitude. It is just not possible for a government currently dealing with what we have had on our plates. We do not have that kind of money.

The prospect of contemplating this project as part of our long-term planning is something to which you have referred. I agree that, looking at that project in the long term — five, ten, fifteen years — there is a clear opportunity here for both federal and provincial governments to work together. There is no question that the Donkin mine contains approximately 70 years of coal. The problem is that the mine's initial capital cost is beyond the resources of a small province at this point in time.

We have accepted our responsibility as that of encouraging the diversification of jobs, and the creation of other opportunities for people in other sectors in an attempt to replace the high-paying jobs that have been traditionally associated with the coal and steel industries. Obviously, the replacement of those kinds of jobs in Cape Breton is a major issue. Our policy has been that we will work with the federal government, as we have done, but we do not have the kind of money at this point to put into exploration for a new Donkin.

Senator MacEachen: I understand that, and I was not advocating that the provincial government make a commitment to a capital investment. I think you have responded positively to what I had in mind, namely, that there must be some way of tackling this problem for the future through advance planning. We have had the thought expressed here that there ought to be some way of knowing what the true cost is of this investment, because we have had widely divergent estimates.

Mr. Savage: Yes.

Senator MacEachen: You can eliminate a prospect by just the magnitude of the investment itself. I am pleased that the government of Nova Scotia is working on this, and has the capacity to do it.

Mr. Savage: To work on it, but not to finance it.

nous sommes parvenus à la conclusion que c'est autant qu'autre chose de diversifier l'économie du Cap-Breton. Autrement dit, nous acceptons, dans le contexte actuel, la présence d'une solide industrie du charbon dans la région.

Notre rôle est de créer des emplois et nous avons encouragé les entreprises de haute technologie à venir s'établir au Cap-Breton, comme nous l'avons fait avec Systemhouse. Il y a cependant aussi toutes sortes de possibilités qui s'offrent à nous en matière de tourisme et d'infrastructure touristique. Notre position fondamentale est que nous devons nous efforcer de créer une base d'emploi au Cap-Breton, ce qui englobe évidemment les mines de charbon, mais notre responsabilité première est la diversification, c'est de créer des autres types d'emplois à long terme.

Nous avons examiné le cas de Donkin. Nous avons étudié le rapport Boyd. Nous avons étudié le rapport de notre ministère des Ressources naturelles et il est évidemment impossible qu'un gouvernement provincial, quel qu'il soit, qui essaie déjà de liquider une dette énorme, puisse investir les 200 ou 300 millions de dollars qu'exigerait un projet de cette ampleur. Ce n'est tout simplement pas envisageable dans le contexte actuel. Nous n'avons pas ce genre de somme à notre disposition.

Par contre, on peut envisager ce projet dans le cadre d'une planification à plus long terme. Il est vrai qu'à une échéance de cinq, 10 ou 15 ans, cette mine offrirait clairement une possibilité de collaboration aux deux paliers de gouvernement. Il ne fait aucun doute que la mine de Donkin contient pour environ 70 années de charbon. Le problème est que les investissements de départ dépassent largement les capacités d'une petite province comme la nôtre, dans le contexte actuel.

Nous estimons que notre responsabilité est de favoriser la diversification de l'emploi dans le but de remplacer peu à peu les emplois très bien rémunérés qu'ont traditionnellement offerts les industries du charbon et de l'acier. Il est évident que remplacer ce genre d'emplois au Cap-Breton est un objectif primordial. Notre politique est de collaborer avec le gouvernement fédéral à ce sujet mais, je le répète, nous n'avons tout simplement pas l'argent qu'exigerait actuellement l'ouverture d'une nouvelle mine à Donkin.

Le sénateur MacEachen: Je le sais bien et je ne recommande aucunement que le gouvernement provincial s'engage à effectuer un investissement aussi énorme. Je crois cependant que vous avez répondu positivement à ma question en disant qu'il devrait être possible d'intégrer ce projet à un processus de planification à long terme. De toute façon, on nous a dit qu'il devrait être possible d'établir avec beaucoup plus de précision le coût réel de cet investissement, car on nous a donné des estimations extrêmement différentes.

M. Savage: Oui.

Le sénateur MacEachen: Il est facile d'abandonner un projet, il suffit de dire qu'il coûtera trop cher. Je suis cependant heureux de voir que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse ne se désintéresse pas de la question.

M. Savage: Nous nous y intéressons, mais nous ne pouvons pas financer le projet.

Senator MacEachen: I mean the capacity to participate in the analysis, and so on.

Mr. Savage: If I may, senator, the interesting thing that comes to mind is that, a few years ago, the Mobil Gas Company and the people who will now be bringing the gas ashore were quoting the very high costs of harvesting the gas with the technologies of the 1970s and the 1980s. I was over in Aberdeen recently, and the emergence of new technologies has made a major difference to their ability to harvest and bring the gas ashore at a much lower cost than was possible with the standard technologies in use in the 1970s and 1980s. I would be interested in finding out whether there were comparable advances in the technology of coal mining that might make it less expensive to mine, for instance, a mine such as Donkin. That was one of the issues that we discussed at our natural resources hearings.

Senator MacEachen: Mr. Gillespie appeared before us here, and he has revived in our minds again the possibilities of Synfuels.

Mr. Savage: We have supported him as far as we can.

Senator MacEachen: Perhaps you could tell us what the attitude of your government is about that project.

Mr. Savage: We have supported Mr. Gillespie. We have met with him on many occasions. For instance, the situation of the Ultramar plant in Dartmouth is an instance where Mr. Gillespie might be helped, but there are seemingly strong legal problems that prevent the kind of intervention that we might be interested in making there. We continue to meet with Mr. Gillespie.

Senator Murray: Mr. Premier, your comment about the technology for getting gas on-line, as it were, suddenly reminded me of a problem raised here by various people from Cape Breton in the course of our hearings, and that was the prospect — whether at an earlier or later date — of bringing gas from Sable Island to the mainland and feeding the power plant at Trenton, thereby displacing an important market for Cape Breton coal. I trust you are not doing anything to speed that process along, are you?

Mr. Savage: We are speeding everything we possibly can to bring that gas ashore. We are certainly aware of the delicate situation vis-a-vis the possible competition between Cape Breton coal and gas. With the strong representation that there is in my cabinet from Cape Breton, I would think no hasty steps would be taken.

Senator Murray: That is good enough for now.

The Chairman: I think that is clear.

Mr. Savage: No, I did not say anything.

The Chairman: Well then, it is not clear.

Senator MacDonald: I will try to be brief, gentlemen. Welcome.

In the last number of days, we have heard some very interesting testimony. I was most interested in the remark you made about this five-year plan; that this is Devco's last chance. Is it Devco's last chance? In that event, Devco will need to say its prayers every night that it does not have a rock fall or a flood, that it will have

Le sénateur MacEachen: Je suis heureux que vous ayez la capacité de participer à l'analyse.

M. Savage: Je voudrais vous rappeler quelque chose, sénateur. Il y a quelques années, la Mobil Gas Company disait que l'exploitation du gaz naturel en haute mer coûterait extrêmement cher, avec les technologies des années 1970 et 1980. Or, je me trouvais récemment à Aberdeen où la mise au point de nouvelles technologies permet d'exploiter le gaz naturel de haute mer à un prix beaucoup plus bas qu'on ne le croyait possible autrefois. J'aimerais savoir si des progrès technologiques comparables pourraient être envisagés pour les mines de charbon afin de réduire le prix du charbon d'une mine comme Donkin. Je dois dire que c'est l'une des questions dont nous avons discuté lors des audiences que nous avons consacrées aux ressources naturelles.

Le sénateur MacEachen: Lorsqu'il a témoigné devant notre comité, M. Gillespie a relancé l'idée des carburants synthétiques.

M. Savage: Nous l'avons appuyé autant qu'il était possible.

Le sénateur MacEachen: Pourriez-vous nous dire quelle est la position de votre gouvernement à ce sujet?

M. Savage: Nous avons appuyé M. Gillespie. Nous l'avons souvent rencontré à ce sujet. Par exemple, le cas de l'usine Ultramar à Dartmouth est manifestement un cas dans lequel nous pourrions l'aider. Il semble cependant y avoir de sérieux obstacles juridiques qui nous empêcheraient de pouvoir intervenir comme nous le voudrions. Nous continuons de discuter avec M. Gillespie.

Le sénateur Murray: Monsieur le premier ministre, ce que vous venez de dire au sujet de la technologie d'exploitation du gaz naturel en haute mer m'a rappelé quelque chose dont nous ont parlé plusieurs témoins lors de nos audiences. Il s'agit de la possibilité — à plus ou moins longue échéance — d'amener sur le continent le gaz naturel de Sable Island pour approvisionner la centrale électrique de Trenton, ce qui éliminerait un marché important du charbon du Cap-Breton. Je suppose que vous ne faites rien pour accélérer ce processus, n'est-ce pas?

M. Savage: Nous faisons tout notre possible pour que ce gaz naturel puisse être exploité. Certes, nous savons que cela risque de causer des difficultés pour le charbon du Cap-Breton. Cela dit, considérant la forte représentation du Cap-Breton au sein de mon Cabinet, je ne pense pas que l'on prenne des mesures précipitées à ce sujet.

Le sénateur Murray: Cela suffit pour le moment.

Le président: Je pense que c'est clair.

M. Savage: Mais je n'ai rien dit.

Le président: Dans ce cas, ce n'est pas clair.

Le sénateur MacDonald: Je serai bref, messieurs.

Nous avons entendu ces derniers jours des témoins très intéressants, mais je dois dire que ce qui m'a intéressé le plus, c'est ce que vous avez dit au sujet de ce plan de cinq ans. Croyez-vous vraiment que ce soit la dernière chance pour Devco? Si c'est vrai, les gens de Devco vont devoir prier tous les jours

good management, and that it will come close to, or exceed, its objectives at the end of five years. At that time, if all those things are in place, and if it is lucky, Devco may then have a kick at future development. However, I think it is only if that is the case.

If Senator Buchanan was here, he would tell you more about Donkin than you probably know, or would want to know. We do not know what on earth it will cost. We do not know what the lead time is. Everybody has agreed that Donkin is a viable prospect, but it is all a matter of cost and timing. They do not know what it will cost, they do not know when they can start it up, and they do not know who will finance it.

Mr. Savage: We are not in a hurry. We can stay a few extra minutes if you have no other witnesses. It is such an interesting conversation that we would not like to cut it off.

Senator MacDonald: I feel the same way. Senator MacEachen made a very interesting remark a few days ago. He said that when his father, who was a miner, and all of his father's friends would gather at the MacEachen home, he said, "All of the miners, including my father, always thought they could run the plant a whole lot better than the management could." I tell you that the evidence of Mr. Drake did not impress me one bit. It was negative; it was critical of management, but it was subtly disguised.

Senator Landry: Very much so.

Senator MacDonald: Your hopeful remarks here about partnership and so on is a lot of baloney. It is wishful thinking. I am a Cape Bretoner, and I do not like to be hear that sort of thing. I ran into the premier before this meeting started, and I gave him notice as to what I intended to raise.

When Drake speaks of accountability, and talks about "giving the miners their say" and "the miners have lots of good ideas" and so on, he is talking about 1,200 or 2,200 men running the business, which is ridiculous. I maintain, and I intend to raise this point this afternoon when the minister appears, that the best investment Devco can make is to find not seven directors, and not appointed in the way they are now — and Senator Murray and I disagree on this — but to get the best bargain would be to pay 12 or 14 directors appropriately, 12 good men or women who know what they are doing and who know mines, from Canada or the United States, to back up the man who appears to be a first class chief executive officer, the President, Mr. George White, and the Chairman, Mr. Shannon. That is what is meant by accountability. They are the ones who run the organization.

In my opinion, the way in which Devco has been run over the last number of years — and I am afraid of mentioning names for fear of incurring Senator Murray's wrath — but there must be a better way to manage something that important. Turning it over to

qu'il n'y ait pas d'éboulement ou d'inondation, que les cadres font bien leur travail et qu'ils réussiront à atteindre leurs objectifs au bout de cinq ans. C'est seulement alors, si tout marche bien et si Devco a de la chance, que l'entreprise pourra envisager sérieusement son avenir.

Si le sénateur Buchanan était parmi nous, il vous en dirait probablement plus que vous n'en savez ou ne souhaitez en savoir sur Donkin. Nous ne savons pas ce que le projet pourrait coûter. Nous ne savons pas combien de temps il faudrait pour le réaliser. Tout le monde dit que Donkin est une mine viable, mais tout dépend du coût et de l'échéancier. Et on ne sait même pas qui serait prêt à financer le projet.

M. Savage: Nous ne sommes pas pressés. Si vous n'avez pas d'autres témoins, nous pouvons rester un peu plus longtemps. La conversation est tellement intéressante que je ne voudrais pas l'interrompre.

Le sénateur MacDonald: Je suis d'accord avec vous. Le sénateur MacEachen a fait une remarque très intéressante il y a quelques jours. Il parlait de son père, qui était mineur, et de tous les amis de son père qui se réunissaient chez les MacEachen. Il nous a dit ceci: «Tous les mineurs, mon père compris, ont toujours pensé qu'ils pourraient gérer la mine beaucoup mieux que ses cadres». Je dois vous dire que le témoignage de M. Drake ne m'a nullement impressionné. C'était négatif, c'était une critique de la gestion, même si c'était une critique déguisée.

Le sénateur Landry: Tout à fait.

Le sénateur MacDonald: Les remarques optimistes que vous avez faites aujourd'hui au sujet du partenariat sont complètement vides de sens. Vous rêvez en couleurs. Comme je viens du Cap-Breton, je n'aime pas entendre ce genre de déclaration. Je précise à l'intention des autres sénateurs que j'ai prévenu le premier ministre de la province de ce que j'allais dire, lorsque je l'ai rencontré avant le début de la réunion.

Lorsque Drake parle de responsabilité, lorsqu'il parle de «laisser les mineurs dire leur mot» et qu'il dit que «les mineurs ont beaucoup de bonnes idées», il parle de laisser gérer l'entreprise par 1 200 ou 2 200 personnes, ce qui est ridicule. Je prétends, et j'ai l'intention de le dire cet après-midi à la ministre, lorsqu'elle comparaitra, que le meilleur investissement que puisse faire Devco n'est pas de trouver sept administrateurs, n'est pas de les nommer comme on le fait maintenant — le sénateur Murray n'est pas d'accord avec moi là-dessus — mais plutôt de payer correctement 12 ou 14 administrateurs, 12 hommes ou femmes qui savent ce qu'ils font et qui connaissent les mines, du Canada ou des États-Unis, pour appuyer sans réserve celui qui semble être un directeur général de première classe, M. George White, et le président du conseil d'administration, M. Shannon. Et qu'on les laisse ensuite agir. Ce sont eux qui doivent gérer l'entreprise et rendre des comptes.

Si j'examine la manière dont Devco a été gérée ces dernières années — et je ne vais pas mentionner de noms pour ne pas susciter l'ire du sénateur Murray —, il me paraît évident que l'on doit être capable de faire mieux. Confier toute cette responsabilité

seven directors who have been strangely chosen, patronage chosen, I do not think that does us a bit of good.

I was surprised that there were not too many witnesses who talked about the social obligation to keep the project going at all costs. That is something, incidentally, which I share with both you and Senator MacEachen. When I was overseas in 1945, I cast my first vote for Clary Gillis, CCF, so no one needs to tell me anything about having a social conscience. However, things cannot go on the way they are now. You cannot make pious remarks about, "This thing must work," and pray that it does not fall apart over the next five years because, if it does, I do not know how you will ever get it going again. Maybe there is a way that you can storm the gates again and say, "I know we have lost so much money, and this happened, and that happened, so on and so forth, but we want to do try doing it all over again."

Senator Murray: Acts of God.

Senator MacDonald: Acts of God, or whatever reason.

Mr. Savage: I guess we should not necessarily respond to a question that was not a question, but I do not dissemble. What I have said here, and what I suggest you do if you still pray, which I suspect you do, is that the key to whether or not this project survives is not us; nor is it you. However, put all your prayers in the basket of management-labour relations. The key to this project becoming accountable is how management and labour sit down together in the next few years and do this. The coal is there. The markets are captive, in the sense of the market for Nova Scotia Power.

Putting aside the history — and I do not intend to comment on Mr. Drake, or on management — the key to this project and to its survival is not me, or you, or Mr. Dingwall. It will be whether and how management and labour see a common goal, and work towards that common goal. Whether there are other ramparts to be scaled in five years or whatever will depend largely upon how management and labour are prepared to sit down and approach the future for 1,200 miners and their families, and the future for Cape Breton. If it is not abundantly clear at this point in time that labour-management relations are the key, then I think we have missed the boat.

This is what we say when we talk about last chance. This is a last chance for people to sit down and, together, run in a proper way — organized labour-sensitive, management-sensitive — mines that can work. If both sides are not able to do this, then the forecast that I made in my remarks will happen.

However, I think that it can work. It has taken this kind of crisis now to bring people together who, for a long time, had done nothing but take potshots at one another, and perhaps still do, but they are working together in a way.

à sept administrateurs qui ont été choisis de manière bizarre, par favoritisme politique, ne me semble aucunement être la bonne solution.

J'ai été surpris de constater que très peu de témoins ont parlé de notre obligation sociale de maintenir l'entreprise en exploitation à tout prix. Incidemment, c'est un point sur lequel le sénateur MacEachen, vous et moi nous entendons. Lorsque j'étais outre-mer, en 1945, j'ai eu le droit de vote pour la première fois et j'ai voté pour Clary Gillis, du CCF. Je n'ai donc rien à apprendre de personne au sujet de notre devoir social. Cela dit, les choses ne peuvent pas continuer comme maintenant. Vous ne pouvez pas venir faire ici des vœux pieux en disant: «Il faut que ça marche» et en espérant que tout ne va pas s'effondrer au bout de cinq ans. Je ne pense pas que vous puissiez envisager de recommencer la même chose dans cinq ans. Mais, qui sait, vous allez peut-être revenir à nos portes en disant: «Je sais que nous avons perdu beaucoup d'argent, mais il est arrivé ceci, et il est arrivé cela, et patati et patata, et nous voulons tout recommencer encore une fois.»

Le sénateur Murray: Des événements fortuits.

Le sénateur MacDonald: Des événements fortuits ou n'importe quoi d'autre.

M. Savage: Je ne sais pas si je devrais répondre à une question qui n'en était pas une, mais je ne voudrais pas me défilier. Ce que j'ai dit, et ce que je vous dirai si vous priez encore, ce qui est probablement le cas, c'est que la clé du problème ne dépend ni de vous, ni de nous. Je vous recommande donc de consacrer toutes vos prières à l'amélioration des relations syndicales-patronales. La clé de tout ce projet, c'est la manière dont l'employeur et les employés travailleront et négocieront dans les prochaines années. Pour ce qui est du charbon, il est là. Pour ce qui est des marchés, ils sont captifs, en tout cas pour ce qui est de la Nova Scotia Power.

Laissons le passé de côté — et je n'ai pas l'intention de faire de commentaire au sujet de M. Drake ou de la direction de Devco — le succès de ce projet et la survie de l'entreprise ne dépendent ni de moi, ni de vous, ni de M. Dingwall. Tout dépend de la capacité de l'employeur et des employés à établir un objectif commun et à collaborer pour l'atteindre. Quant à savoir s'il y aura d'autres obstacles à franchir dans cinq ans, cela dépendra en grande mesure de la manière dont l'employeur et les employés sont prêts à envisager leur avenir, dans l'intérêt de 1 200 mineurs et de leurs familles, et dans l'intérêt de la région du Cap-Breton. S'il n'est pas parfaitement clair pour tout le monde, à l'heure actuelle, que tout dépend des relations syndicales-patronales, c'est que nous avons complètement raté notre coup.

Voilà pourquoi je dis qu'il s'agit ici de la dernière chance. C'est la dernière chance pour l'employeur et les employés d'assurer ensemble une bonne gestion des mines, en étant sensibles à leurs objectifs mutuels. Si les deux parties ne réussissent pas, nous n'avons aucune chance de succès.

Cela dit, je pense que l'on peut réussir. Il a fallu ce genre de crise pour que les parties commencent à collaborer, alors qu'elles passaient tout leur temps, autrefois, à s'accuser mutuellement.

The plan includes a number of suggestions that came from labour and from the municipality of Cape Breton. The plan is an inclusive one that has taken into account other people's views. For the next five years, it is now up to management and labour to sit down, take off their coats and turn the wheel. If they cannot do that, then we will be back.

Senator MacDonald: You made one remark which I must revisit, because it is sort of a sore point with me. I spent six months of my life as chairman of the Transport Committee in the Senate studying the sale of the shortline railway between Truro and Sydney, and I never before got such false information from either Grit or Tory government in Nova Scotia as I did during that particular time. I noticed that you started off by saying you were disappointed about that outcome, but you quickly added that "they seem to be doing very, very well."

Mr. Savage: No, I did not say "disappointed". I said it was not our original position. Our original position was that CN would continue running that line. When CN indicated to us that they were getting out, we then supported the Texas company because we knew the importance of that railway. That railway is working well now, and it serves the purpose. I used that analogy in referring to the future of the Cape Breton mines. Perhaps I did not make myself clear.

Senator MacDonald: Perhaps I am getting too uptight about some of these matters.

Senator Landry: If not you, then who will see that there is a watchdog on the board of directors to ensure that this operation becomes self-sufficient?

Mr. Savage: I think the feeling of being in crisis has brought about the awareness of the need for what I just said. I really believe there are different attitudes now, among both management and labour, that will work together to produce a viable solution. They know that they are close to the end of the road, and I think they will work together.

Senator Landry: I hope they do, but I think there should be somebody from both levels of government to make sure that money is not wasted.

Mr. Savage: I think Ms MacLellan has indicated the number of monthly reports, or quarterly reports, that there will be following this. There is obviously an awareness within the federal government of what you are saying, and we will help in whatever way we can.

Might it be possible, Mr. Chairman, before we leave, for the Cape Bretoners who are accompanying me to each contribute a sentence or two, since they came all this way, and it would be disappointing if their remarks were not carried in the *Cape Breton Post* when they went back.

Senator Murray: They can make the remarks, but there is no guarantee that they will be published.

On trouve dans le plan diverses propositions qui émanent des travailleurs et de la municipalité du Cap-Breton. Il s'agit d'un plan inclusif, dans la mesure où l'on a tenu compte de l'opinion des autres. Pendant les cinq prochaines années, voyons si les cadres et les travailleurs sont capables de retrousser leurs manches et de travailler ensemble. S'ils n'y arrivent pas, nous reviendrons ici dans cinq ans.

Le sénateur MacDonald: Je voudrais revenir sur l'une de vos remarques. J'ai consacré six mois de ma vie, comme président du comité sénatorial des transports, à étudier la vente de la voie d'intérêt local entre Truro et Sydney, et je puis vous dire que je n'ai jamais reçu autant d'informations erronées d'un gouvernement libéral ou conservateur de la Nouvelle-Écosse qu'à ce moment-là. J'ai constaté d'ailleurs que vous avez commencé par dire que vous aviez été déçu du résultat de ce processus, mais vous avez immédiatement ajouté que la nouvelle société s'en tire fort bien.

M. Savage: Non, je n'ai pas dit que j'étais «déçu». J'ai dit que ce n'était pas notre position de départ. À l'époque, nous voulions que le CN continue d'exploiter cette voie ferrée. Lorsqu'il nous a dit qu'il n'en était pas question, nous avons appuyé la société du Texas parce qu'il était important pour nous que cette voie ferrée continue d'être exploitée. Aujourd'hui, elle est très rentable et elle joue le rôle qui lui appartient. Je me suis servi de cet exemple uniquement pour parler de l'avenir des mines du Cap-Breton. Je n'ai peut-être pas été assez clair.

Le sénateur MacDonald: J'attache peut-être trop d'importance à toutes ces questions.

Le sénateur Landry: Si vous ne le faites pas, qui va s'assurer, qu'il y ait quelqu'un du conseil d'administration pour voir à ce que l'entreprise devienne auto-suffisante?

M. Savage: Je pense que la sensation d'être en crise augmente l'importance de ce que je viens de dire. Je crois qu'à présent, les attitudes de la direction et des travailleurs ont changé suffisamment pour permettre une solution viable. Ils savent que la fin est proche, et je pense qu'ils travaillent ensemble.

Le sénateur Landry: Je l'espère, mais je crois qu'il devrait y avoir des gens des deux paliers de gouvernement afin de s'assurer que l'argent n'est pas gaspillé.

M. Savage: Je crois me souvenir que Mme MacLellan a parlé de rapports mensuels ou trimestriels pour suivre l'évolution de la situation. Le gouvernement fédéral est manifestement conscient de votre préoccupation et nous lui prêterons toute l'aide nécessaire.

Serait-il possible, monsieur le président, que les gens du Cap-Breton qui m'accompagnent aujourd'hui disent quelques mots avant la fin de la séance, étant donné qu'ils ont fait tout ce chemin pour venir s'adresser à vous et qu'il serait décevant que leurs remarques ne soient pas rapportées dans le *Cape Breton Post* à leur retour?

Le sénateur Murray: Ils peuvent bien dire tout ce qu'ils veulent, nous ne pouvons garantir que leurs déclarations seront rapportées dans la presse.

Mr. Savage: I will guarantee it.

The Chairman: Many of us here — perhaps most of us — have been in public office, and our hearts go out to them. I must tell you that I have another committee at 2:30, and I know that other senators have responsibilities but, please, we welcome you and we would love to hear from you, albeit briefly.

Mr. Manning MacDonald, MLA, Cape Breton South: Thank you, Mr. Chairman and senators. I am pleased to be here, to support the premier in his remarks today. I want to tell you that our entire caucus supports the Cape Breton Corporation and the Cape Breton coal industry and its workforce, UMW, and the other locals that are concerned with that industry. We are working very hard to try to do as much as we can to ensure that that is a viable entity in the future.

Devco is important to Cape Breton, and sustainability of the coal industry is important to Cape Breton's future. All of the other initiatives that we have undertaken, or have voted to undertake, are important to us as well for the future of Cape Breton's economy, but not at the expense of coal, and the premier has said that in his remarks. To say that we are on-side would be an understatement. We certainly are on-side in ensuring the sustainability of the coal industry in the future.

I just wanted to tell you that our caucus is strong in the belief that coal has a future in Cape Breton. The five-year plan must work, and it must have the tools to make it work. As the premier so eloquently pointed out, cooperation between labour and management is key to the survival of the coal industry in Cape Breton.

Mr. Russell MacNeil, MLA, Cape Breton Centre: Mr. Chairman, it is a great time for me to be here because June 11 is Miners' Memorial Day in the town where I live. I have grown up with coal-mining all of my life. My father worked in the mine for 45 years. I have seen Number 12; I have seen Number 16; I have seen Number 18; I have seen Number 14; I have seen 1B. I have seen them all come and go, and close. That is always a shock to the people who work in the industry.

I would like to bring to you something of the feelings of the people, that they have lived all of their lives in fear, my father and all of the people who now work in the industry. They never know where the industry is going. They never know whether it will work this week or next week, and that puts people in a state of continual fright. They never know whether their children will have the money with which to be educated, or even whether they will be able to pay their mortgages. I give you that background, and tell you that that fear has been there for many years.

Probably Senator MacEachen and Senator MacDonald know it best, but Davis Day is celebrated on June 11. That day commemorates a crisis between management and labour, where one man was killed because of that crisis. That struggle has been continuing all along.

M. Savage: Je peux le garantir.

Le président: Comme nous avons tous exercé des responsabilités publiques, nous sommes sensibles à leur situation. Je dois vous dire que j'ai un autre comité à 14 h 30 et que les autres sénateurs devront également partir à ce moment-là. Quoi qu'il en soit, c'est avec grand plaisir que nous vous donnons la parole, même brièvement.

M. Manning MacDonald, député provincial, Cape Breton South: Merci, monsieur le président. Je suis très heureux de pouvoir accorder mon appui au premier ministre de la province. Je tiens à vous dire que tout notre caucus appuie la Société de développement du Cap-Breton ainsi que les mineurs de charbon de la région, leur syndicat et les autres parties touchées par cette industrie. Nous faisons tous beaucoup d'efforts pour assurer la viabilité des charbonnages à l'avenir.

Devco est très importante pour le Cap-Breton, et la viabilité de l'industrie du charbon est cruciale pour notre avenir. Toutes les autres mesures que nous avons déjà prises ou que nous avons l'intention de prendre sont importantes pour assurer l'avenir de l'économie locale, mais pas aux dépens du charbon, comme l'a dit le premier ministre tout à l'heure. Je puis vous donner l'assurance absolue que nous sommes tous favorables à tout ce qui garantira l'avenir de l'industrie du charbon.

Je tiens simplement à répéter que notre caucus partage cette opinion sans aucune réserve. Il faut que le plan de cinq ans réussisse et il faut que l'entreprise ait les outils nécessaires pour le faire réussir. Comme l'a dit le premier ministre de manière si éloquente, la clé de la survie de l'industrie du charbon au Cap-Breton est la coopération entre les travailleurs et leur employeur.

M. Russell MacNeil, député provincial, Cape Breton Centre: Je suis très heureux de pouvoir m'adresser à vous, monsieur le président, car le 11 juin est le Jour du souvenir des mineurs dans ma ville. J'ai passé toute ma vie dans l'industrie du charbon. Mon père a été mineur pendant 45 ans. Pour ma part, j'ai vu le puits numéro 12, le puits numéro 7, le puits numéro 18, le puits numéro 14 et le puits 1B. Je les ai tous vus et ils sont tous disparus. Croyez-moi, ce n'est jamais agréable pour quelqu'un qui a toujours vécu dans cette industrie.

J'aimerais vous donner une petite idée de ce que peuvent ressentir les mineurs de la région, les gens comme mon père et les autres qui travaillent aujourd'hui dans l'industrie du charbon. Ils ne savent jamais si leur industrie va survivre. Ils ne savent jamais s'ils auront encore du travail la semaine prochaine, ce qui les place en situation d'insécurité constante. Ils ne savent jamais si leurs enfants auront l'argent nécessaire pour faire des études ou si eux-mêmes pourront payer leur hypothèque. Croyez-moi, c'est une inquiétude qui règne dans la région depuis de nombreuses années.

Le sénateur MacEachen et le sénateur MacDonald connaissent sans doute fort bien la situation. Le 11 juin, nous célébrons Davis Day, qui commémore une crise qui avait éclaté entre l'employeur et les travailleurs et qui avait débouché sur la mort d'un homme. Cette lutte n'a jamais cessé.

What I see happening now is that there is a plan. We talked about plans, and the people around here know it all the time, but this seems more definitive than anything I have seen in a very long time. I think it will be successful, and we in the provincial government are very hopeful about it, and that is why we are endorsing it.

As you know, there will be differences of opinion as to how the project can be run, because I know that many people who congregated in my home said that they could run the mine better than anybody now running it. I am sure Senator Murray has heard this, and knows what I am talking about, because his father was a mine manager, and probably everybody in town at that time thought that they could run the mine better than he could. That is just a small bit of the background of this situation.

People ask, "What will happen to Donkin?" We have a resource in Nova Scotia; it is called coal. My feeling from this plan is that the technologies which can assist us will be examined thoroughly. The premier gave an example regarding the technologies in relation to oil, and said that they will improve. My hope is that when the coal resource now extant is depleted, they will explore for another one, as has been done in the past. It is a resource that we have in Nova Scotia. It is a good resource, and it will be there forever.

I want to mention to you, ladies and gentlemen, that the coal industry will assist the island of Cape Breton. I have lived in Cape Breton all my life. I will probably die there and be buried there. I think the coal industry has a future.

Taken together, what is being said by the Economic Renewal Agency and by the premier, about what will be happening in the future is very attractive, along with the stabilization of a couple of the projects that we already have.

My feeling is that, though there were tough times behind us and probably still some tough times ahead of us, we are on the brink of creating an atmosphere in Cape Breton that will give us hope for the future. If you can help us with that, I would really appreciate it.

The Chairman: Gentlemen, we thank you for your presentation.

The committee adjourned.

Aujourd'hui, nous constatons qu'il y a un plan. Certes, ce n'est pas la première fois, comme vous le savez tous, mais celui-ci semble beaucoup plus concret que tout ce que nous avons vu dans le passé. Je suis sûr que nous allons réussir, ce qui est le voeu le plus cher du gouvernement provincial, et c'est la raison pour laquelle nous l'appuyons.

Bien sûr, il y aura des divergences d'opinions sur la manière dont le projet devrait être mené à bien, et je sais pertinemment qu'il y a beaucoup de gens dans la région qui sont convaincus de pouvoir gérer la mine mieux que ceux qui s'en occupent actuellement. Je suis sûr que le sénateur Murray a déjà entendu cela et qu'il sait parfaitement de quoi je parle puisque son père a été cadre dans une mine. À son époque, déjà, il est probable que tout le monde pensait pouvoir mieux gérer la mine.

Les gens demandent ce que deviendra Donkin. La ressource importante que possède la Nouvelle-Écosse, c'est le charbon. Nous allons examiner de très près toutes les nouvelles technologies qui pourraient nous aider à mieux en assurer l'exploitation. Le premier ministre a donné un exemple au sujet de l'exploitation du pétrole, grâce à une technologie qui s'améliore constamment. Mon espoir est que l'on continuera de chercher de nouveaux gisements de charbon lorsque ceux qui existent auront été épuisés. C'est une ressource importante pour la Nouvelle-Écosse, et c'est une bonne ressource qui est quasiment inépuisable.

Je tiens à vous dire, mesdames et messieurs, que l'industrie du charbon est essentielle pour l'économie du Cap-Breton. J'ai passé toute ma vie dans la région, c'est probablement là que je finirai mes jours et je puis vous dire que l'industrie du charbon a un avenir.

Considérant ce qu'a dit l'agence de renouveau économique et les affirmations du premier ministre sur les mesures prises par le gouvernement, notamment en matière de stabilisation économique, je peux vous dire que nous sommes très optimistes.

Certes, nous allons probablement encore traverser des temps difficiles mais j'ai le sentiment que nous sommes sur le point d'établir dans la région du Cap-Breton une atmosphère d'optimisme pour l'avenir. Si vous pouvez y contribuer, je vous en serais très reconnaissant.

Le président: Merci beaucoup de votre comparution, messieurs.

La séance est levée.

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday June 6, 1996

The Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation met this day at 5:00 p.m. to continue its study on the annual report and corporate plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

Senator William Rompkey (*Chairman*) in the Chair.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 6 juin 1996

Le comité sénatorial spécial sur la Société du développement du Cap-Breton se réunit ce jour, à 17 heures, pour poursuivre son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes.

Le sénateur Bill Rompkey (*président*) occupe le fauteuil.

[English]

The Chairman: Our next witness is Anne McLellan, Minister of Natural Resources.

Minister, we have been looking forward to your appearance here. Please proceed.

The Honourable Anne McLellan, Minister of Natural Resources: Thank you, senator. First let me say what a pleasure it is to be here today, and I look forward to being able to spend some time talking to you about the challenge of Devco and the opportunities that I believe Devco presents to Cape Breton.

I hope these proceedings will bring some fresh insights and useful ideas that will help meet the future challenges facing Devco.

I understand that your order of reference is to examine and report on the annual report and corporate plan of Devco and related matters.

Permit me, honourable senators, to focus my remarks on the Government of Canada's view of the corporation, what we have done in the past year or so, and where we believe the corporation is going.

Since 1967, when Devco was formed, it has received over \$1.5 billion from the Government of Canada and, therefore, from the Canadian taxpayer. In 1991, the federal government approved subsidies of \$150 million over five years, ending March 31, 1995, and indicated then that there would be no further subsidies. The federal government also directed the corporation to become self-sufficient by fiscal year 1995/96. Unfortunately, as we all know, Mr. Chairman, this goal was not met.

It is the position of this government that the corporation, put simply, must be commercially viable. I understand that a number of other witnesses who have appeared before this special Senate committee have also enunciated this view in their presentations and statements.

This commitment to commercial viability confirms that an important shift in thinking among stakeholders has taken place. Indeed, I believe that the Honourable Senator MacEachen summed up this shift in attitudes best when he stated words to the effect that the necessity of commercial viability is a marked change from the past.

I believe that commercial viability is the best guarantee for the future of the coal industry in Cape Breton and that it is the only way to ensure that capital exists for future development.

Let me tell you briefly what the Government of Canada has done in the 15 months since Prime Minister Chrétien transferred to me the responsibility for Devco from the Honourable John Manley, Minister of Industry.

One of my first steps was to procure the services of one of the most experienced mining consulting companies in the world, the John T. Boyd Company. The Boyd study provided me and the corporation with an independent assessment of the financial and

[Traduction]

Le président: Le témoin suivant est Anne McLellan, ministre des Ressources naturelles.

Madame la ministre, vous avez toute notre attention.

L'honorable Anne McLellan, ministre des Ressources naturelles: Merci, sénateur. Je veux d'abord vous dire que je suis très heureuse de pouvoir m'adresser à vous aujourd'hui au sujet non seulement des défis que devra relever Devco, mais aussi de tout ce que la Société représente pour le Cap-Breton.

J'espère que ces audiences feront ressortir de nouveaux points de vue et des idées utiles qui aideront la société à relever ses défis.

Je crois comprendre que votre rôle est d'examiner le rapport annuel et le plan d'entreprise de Devco, ainsi que d'autres questions connexes.

Si vous me le permettez, je vais centrer mes remarques sur la manière dont le gouvernement du Canada voit la société, sur ce que nous avons fait depuis un peu plus d'un an, et sur la façon dont nous entrevoyons l'avenir.

Depuis sa création, en 1967, Devco a reçu plus de 1,5 milliard de dollars du gouvernement du Canada, c'est-à-dire des contribuables canadiens. En 1991, le gouvernement fédéral a approuvé des subventions de 150 millions de dollars sur cinq ans, soit jusqu'au 31 mars 1995, en précisant qu'il n'y en aurait plus ensuite. Il a également donné à la société l'instruction de s'autofinancer d'ici à l'exercice financier 1995-1996. Hélas, comme vous le savez, monsieur le président, cet objectif n'a pas été atteint.

La position de notre gouvernement est très simple: il faut que l'entreprise devienne rentable, et je sais que bon nombre d'autres témoins qui se sont adressés à vous ont exprimé la même opinion.

Cet engagement envers la viabilité commerciale de l'entreprise confirme qu'il y a eu un changement de cap important chez les principales parties prenantes. De fait, je crois que l'honorable sénateur MacEachen a bien résumé ce phénomène en disant que la nécessité d'assurer la viabilité commerciale de l'entreprise est un changement radical par rapport au passé.

Je crois que la viabilité commerciale constitue la meilleure garantie pour l'avenir de l'industrie charbonnière du Cap-Breton et qu'elle est aussi la seule méthode garantissant que des capitaux seront disponibles pour l'avenir.

Permettez-moi de décrire brièvement les mesures qu'a prises le gouvernement du Canada au cours des 15 derniers mois, depuis que le premier ministre Chrétien m'a confié la responsabilité de Devco, qui relevait auparavant de l'honorable John Manley, ministre de l'Industrie.

L'une de mes premières décisions a été de faire appel à l'une des firmes de service-conseil les plus expérimentées au monde dans le secteur minier, la John T. Boyd Company. Cette firme m'a remis un rapport qui nous a permis, à moi et à l'entreprise, de

technical aspects of operations at Devco, as well as scenarios that could lead the corporation to commercial viability. This report helped convince me that, with some tough changes, there could be a viable coal industry in Cape Breton.

Shortly after being given responsibility for Devco, on May 15, 1995 I visited Cape Breton and viewed Devco's operations and met with union and community leaders to hear their views about the corporation.

On June 8, 1995 I appointed Mr. Ron Sully, who is with me here today, as a member of the corporation's board of directors. Mr. Sully is also the Assistant Deputy Minister of the Minerals and Metals sector of the Department of Natural Resources. He brings to the board his knowledge of both the mining industry and mining policies and programs. In addition, he is in a unique position to provide the Government of Canada with insights into the corporation's progress in meeting the significant challenges it faces.

Subsequently, on July 4, 1995, I appointed Joe Shannon as the corporation's chairman. On August 1, 1995, I appointed him acting president and asked him to settle the Nova Scotia Power Inc. coal contract negotiations and to begin working on a corporate plan to ensure the commercial viability of Devco.

It is my personal opinion that Mr. Shannon has done an excellent job of fulfilling that mandate.

Two months ago I appointed Mr. George White as president of the corporation. As explained by Mr. Shannon when he was here, Mr. White worked for Devco in the mid-1980s before joining Devco's biggest customer, Nova Scotia Power Inc. Therefore, Mr. White has an excellent knowledge and experience on both sides of the fence, as it were, and he has the skill and determination that this job so obviously needs.

In early May the Government of Canada approved the corporation's five-year plan. This plan represents the culmination of much hard work and intensive, unprecedented consultations at my request. These consultations involved all segments of the community which had a stake in the future of Devco.

It was important for stakeholders to take ownership of the plan. Excellent ideas from stakeholders, including unions and community representatives and my federal colleagues from Nova Scotia, are reflected in the plan which was approved by the Government of Canada.

As president of the corporation, Mr. White has the responsibility to implement this corporate plan. The plan calls for staff reductions of 658 employees over the next five years. We anticipate that most of these 658 employees will take advantage of early retirement packages, but some will be laid off.

faire une évaluation indépendante des questions financières et techniques et d'analyser divers scénarios susceptibles de mener l'entreprise à la viabilité commerciale. Ce rapport est parvenu à me convaincre qu'il peut y avoir une industrie du charbon viable au Cap-Breton, à condition de faire certains changements difficiles.

Peu après avoir reçu le portefeuille de Devco, le 15 mai 1995, je me suis rendue au Cap-Breton pour visiter les installations et pour recueillir l'opinion des chefs syndicaux et des représentants de la collectivité.

Le 8 juin 1995, j'ai nommé M. Ron Sully, qui est avec moi aujourd'hui, au conseil d'administration de Devco. M. Sully est également le sous-ministre adjoint du Secteur des minéraux et des métaux du ministère des Ressources naturelles. Il apporte au conseil d'administration de Devco une vaste connaissance de l'industrie minière et des politiques et programmes touchant ce secteur. En outre, il est particulièrement bien placé pour donner au gouvernement du Canada des informations précises sur les progrès que va réaliser Devco à l'égard des défis importants auxquels elle est confrontée.

Le 4 juillet 1995, j'ai nommé Joe Shannon président du conseil d'administration. Le 1er août 1995, je l'ai nommé également président-directeur intérimaire, en lui demandant de régler les négociations avec la Nova Scotia Power Inc. et de commencer à dresser un plan d'entreprise destiné à garantir la viabilité commerciale de Devco.

À mon avis, M. Shannon a fait un excellent travail.

Il y a deux mois, j'ai nommé M. George White président de l'entreprise. Comme vous l'a dit M. Shannon lorsqu'il s'est adressé à vous, M. White avait travaillé pour la société au milieu des années 1980 avant d'être recruté par le plus gros client de Devco, la Nova Scotia Power Inc. De ce fait, M. White jouit d'une vaste connaissance et d'une expérience considérable des deux côtés de la barrière, et il possède les compétences et la détermination qu'exige à l'évidence son poste.

Début mai, le gouvernement du Canada a approuvé le plan quinquennal de l'entreprise. Ce plan est le fruit d'un travail acharné et de larges consultations, sans précédent, qui ont été menées à ma demande auprès de tous les secteurs de la collectivité qui ont un intérêt dans l'avenir de la société.

À mon avis, il était important que toutes les parties prenantes contribuent à l'élaboration du plan. De fait, on y trouve des idées excellentes qui ont été formulées pendant les consultations, notamment par des représentants syndicaux et communautaires et par mes collègues fédéraux de la Nouvelle-Écosse.

À titre de président de la société, M. White est chargé de mettre en oeuvre ce plan d'entreprise, lequel comporte des réductions de personnel qui toucheront 658 employés au cours des cinq prochaines années. Nous prévoyons que la plupart accepteront un programme de retraite anticipée mais certains devront être mis à pied.

Lay-offs are difficult for employees, their families and the community. I sympathize with those miners affected and I share your concern about the impact that this will have on Cape Breton. However, let me state categorically, Mr. Chairman, that the Government of Canada is confident that this plan will put the corporation on track to become a commercially viable operation that will continue to contribute to the economy of Cape Breton. In particular, I am pleased to note that Devco's unions acknowledge the need for the corporation to be competitive.

Mr. Chairman, we have all come to recognize that the corporate plan calls for changes to all aspects of the operation - employment levels, new technologies, productivity improvements, better management and, above all, co-operation between management and labour. Without this co-operation, Devco will fail. Its future is in the hands of employees and management.

Given the evidence that this special committee has heard to date, I am confident that this co-operation will grow stronger in the months and the years to come. On that basis, the Government of Canada is prepared to advance \$79 million. Let me reiterate that this is the Canadian taxpayers' money in a time of severe fiscal restraint.

Let me emphasize the fact that the \$79 million we are lending to the corporation must be fully repaid, with interest. This is in keeping with our commitment to end subsidization of the corporation.

We will receive rigorous quarterly reports to monitor the key financial and technical indicators to ensure that the corporation is meeting its commitments, that taxpayers are repaid, and that commercial viability will be attained.

We have come a long way in the 15 months since I was given responsibility for this corporation. On several occasions I met with community leaders and union officials, both in Cape Breton and in Ottawa, to listen to their concerns and views on Devco.

We have the right management team. We have a contract with our major customer and a positive new relationship with them, and I believe we have the right plan. Most important, we are beginning to see the right spirit of co-operation among unions, management and all stakeholders.

Mr. Chairman, the ultimate objective is a commercially viable coal industry that will provide economic benefits for Cape Breton for the long term. Future generations, I believe, are counting on us to succeed. I also believe that, by working together, we will succeed.

The Chairman: Thank you, minister. Senator Murray, please.

Senator Murray: There was a corporate update issued last fall by Mr. Shannon and the management of Devco, an update which I think Mr. Sully will tell you was approved by the board of directors. It, too, aimed at commercial viability, but the

Toute mise à pied est difficile pour l'employé, pour sa famille et pour sa collectivité. Je sympathise avec les mineurs qui seront touchés et je partage vos préoccupations au sujet de l'incidence que cela aura sur le Cap-Breton. Je tiens cependant à affirmer de manière catégorique, monsieur le président, que le gouvernement du Canada a la conviction que ce plan permettra à la Société de devenir une entité rentable qui continuera de contribuer à l'économie du Cap-Breton. Je suis particulièrement heureuse de constater que les syndicats de Devco conviennent eux aussi de la nécessité pour l'entreprise d'être rentable.

Nous convenons tous, monsieur le président, que le plan d'entreprise exige des changements dans tous les domaines: nombre d'emplois, nouvelles technologies, gains de productivité, meilleure gestion et, surtout, coopération entre la direction et le personnel. Sans cette coopération, le plan échouera. L'avenir de l'entreprise est donc entre les mains des employés et de la direction.

Le Canada est prêt à avancer 79 millions de dollars à la société. Je précise qu'il s'agit là de deniers publics avancés dans un contexte d'extrême rigueur budgétaire.

Je souligne toutefois que ces 79 millions de dollars seront totalement remboursés, avec intérêt, conformément à notre décision de ne plus subventionner la société.

Nous recevrons chaque trimestre des rapports rigoureux qui feront le point sur les principaux indicateurs financiers et techniques pour veiller à ce que l'entreprise respecte ses engagements, à ce que les contribuables soient remboursés et à ce que la viabilité commerciale soit atteinte.

Nous avons fait beaucoup de chemin au cours des 15 derniers mois, depuis que l'on m'a confié la responsabilité de la société. J'ai rencontré à plusieurs reprises des représentants communautaires et des dirigeants syndicaux, aussi bien au Cap-Breton qu'à Ottawa, pour cerner leurs préoccupations et recueillir leur opinion.

Nous avons aujourd'hui la bonne équipe de gestion. Nous avons un contrat avec notre principal client, et nous avons établi de nouvelles relations positives avec lui. Je crois par ailleurs que nous avons dressé le bon plan d'entreprise. Plus important encore, nous commençons à percevoir l'esprit de collaboration que nous souhaitons entre les syndicats, la direction et toutes les parties prenantes.

Monsieur le président, notre objectif ultime est d'assurer la rentabilité commerciale des charbonnages du Cap-Breton, dans l'intérêt économique de la région. Il est indispensable que nous réussissions pour les générations futures. Heureusement, j'ai la conviction que nous allons réussir, en travaillant ensemble.

Le président: Merci, madame la ministre. Sénateur Murray.

Le sénateur Murray: L'automne dernier, M. Shannon et la direction de Devco ont publié un document faisant le point sur Devco, document qui avait été approuvé par le conseil d'administration, comme M. Sully pourra vous le confirmer. À ce

assumption was that commercial viability needed to be attained by phasing down the Prince colliery, by de-emphasizing export markets and by quite serious reductions in the workforce.

Sometime after that problems were encountered at Phalen colliery. As a result, in January there was a decision to lay off temporarily 1,200 people and the announcement that 800 would be laid off permanently, 400 immediately and 400 over the next few years.

A few weeks ago a corporate plan was approved by the cabinet. That corporate plan aims at commercial viability, and you have stated, minister, your confidence and that of the government that it will attain commercial viability. That corporate plan contemplates the production of an additional three million tonnes over the five-year period and the sale of between 700,000 and in excess of one million tonnes of coal into export markets every year. They are going to make money on it, and they are going to do it all with fewer lay-offs.

I venture to say that there is nobody around this table who does not prefer the second plan, the one that you approved a few weeks ago. My problem is with knowing whether this plan is any more reliable than I thought the first one was — and I had some doubts about it, which led me to suggest setting up this committee.

Were they wrong in the fall with their corporate update and their assumption of what needed to be done to achieve commercial viability, or are they wrong now? How do you know that they are right now?

The concern has to do, to some extent, with the climate within the government and in Parliament and in the country and the assurances that have been heard from time to time for many years, most recently this year. If this plan does not work, I fear what will happen when, a few years down the road, we are faced with a request for approval of still another plan or another strategy for Devco. What do you have to say about that?

Ms McLellan: First of all, I have a general comment, not specifically directed at the Devco five-year corporate plan. As you know, Senator Murray, being a business person, there are no 100 per cent guarantees when you are in business. Therefore, it is not possible to say — and I know that you are not asking for a commitment from me or from the management of Devco — that the plan that we have approved is without risk.

Business is not without risk. As Minister of Natural Resources, I know that the resource business, in whatever sector you may operate, tends to be a risky business. Therefore, let us put that on the table as a given at the outset.

Having said that, let us look at what has happened since November of 1995. First, the board and management of Devco received the report and recommendations from Boyd, one of the world's leading mining consulting firms, on their comprehensive study. The board and management took a serious look at what was recommended there, both in terms of the likely long-term

moment-là, l'objectif était aussi d'assurer la viabilité commerciale de l'entreprise, mais on considérait alors que cet objectif ne pourrait être atteint qu'en fermant progressivement la mine Prince, en attribuant moins d'importance aux marchés d'exportation et en effectuant une très sérieuse compression des effectifs.

C'est peu après que des problèmes ont éclaté à la mine Phalen. De ce fait, on a décidé en janvier que 1 200 personnes seraient temporairement mises à pied, et on a annoncé que 800 seraient mises à pied définitivement, soit 400 dans l'immédiat et 400 au cours des prochaines années.

Il y a quelques semaines, le Cabinet a approuvé un autre plan d'entreprise. Celui-ci est encore axé sur la viabilité commerciale de l'entreprise et, comme vous l'avez dit, madame la ministre, vous avez la conviction que cet objectif sera atteint. Toutefois, on envisage dans ce plan d'entreprise de produire 3 millions de tonnes de plus au cours des cinq prochaines années, et d'exporter chaque année entre 700 000 et un peu plus de 1 million de tonnes. On prévoit que l'entreprise fera des profits et ce, malgré un nombre moins élevé de mises à pied.

Je ne prends certainement aucun risque en disant que tout le monde autour de cette table préfère le deuxième plan, celui que vous avez approuvé il y a quelques semaines. Mon problème est de savoir si ce plan est plus fiable que le premier — au sujet duquel j'avais d'ailleurs certains doutes, ce qui m'a amené à proposer la création de ce comité.

L'entreprise s'est-elle trompée, à l'automne, lorsqu'elle a annoncé les diverses mesures qui seraient nécessaires pour atteindre la viabilité commerciale ou se trompe-t-elle aujourd'hui? Qu'est-ce qui vous fait dire que le dernier plan est le bon?

Mon inquiétude provient évidemment des nombreuses assurances qui ont été données par l'entreprise au gouvernement, au Parlement et à l'ensemble de la nation. Assurances qui ont d'ailleurs été réitérées cette année. Si ce plan échoue, j'ose à peine imaginer ce qui arrivera dans quelques années, lorsque nous serons à nouveau confrontés à une demande d'approbation du cinquième plan de Devco pour assurer sa rentabilité. Que pouvez-vous répondre à cela?

Mme McLellan: Je vais faire d'abord une remarque d'ordre général, qui ne porte pas directement sur le plan d'entreprise de Devco. Comme vous le savez, sénateur Murray, il n'y a jamais de garantie à 100 p. 100 en affaires. Il est donc impossible de dire aujourd'hui — et je sais que vous ne demandez pas d'engagement de ma part ou de la direction de Devco — que le plan que nous venons d'approuver ne comporte aucun risque.

On ne fait pas d'affaires si on n'accepte pas de risque. À titre de ministre des Ressources naturelles, je sais que l'industrie minière est toujours une industrie à risque. Ne revenons donc pas là-dessus.

Cela dit, voyons ce qui s'est passé depuis novembre 1995. Tout d'abord, le conseil d'administration et la direction de Devco ont reçu le rapport et les recommandations de la firme Boyd, l'une des principales firmes de service-conseil au monde dans le secteur minier. Ils ont examiné attentivement les recommandations de la firme, à la fois pour cerner leurs chances de rentabilité

commercial viability, the problems they identified and the opportunities they identified in terms of ensuring that Devco could become commercially viable.

I think it is fair to say — and this speaks to the wisdom of the management and board of directors of Devco — that they understood that a variety of stakeholders, including the unions and those who work in the mines and others, could offer some valuable suggestions as to how one could develop a corporate plan that spoke to the future of Devco.

It is to the credit of the board that, based on those circumstances, they looked at what Boyd recommended, they listened to what the unions were saying to them, and they looked at what the local community had to offer. They put all that into the hopper and, at the end of the day, they changed the corporate plan.

The mandate remains the same: Commercial viability. The goal is one of commercial viability. There is a significant downsizing of the workforce contemplated in both plans, and in the corporate plan finally adopted there is greater emphasis on developing ongoing export markets.

A different approach has been taken to Prince, and we are also looking at multiple entry to Phalen. No one should be surprised by that in light of what has happened between November and the time that plan was adopted by the Government of Canada.

I come back to your point: Do I have confidence that this plan will put the corporation on the course to commercial viability? Yes, I do. Do I have confidence in the management and board of directors of Devco? Yes, I do. Do I have confidence in the unions, that they will work together and put aside confrontation and work with management to ensure the commercial viability and their long-term economic future? Yes, I am confident of that. I believe these are people of goodwill and commitment to their local community.

At the end of the day, senator, we cannot guarantee that this corporate plan will succeed. However, based on all reasonable evidence, I believe that this corporate plan is a reasonable one and that it is one whose goals can be met.

Mr. Sully, who is a member of the board of directors, may wish to add something.

Senator Murray: He is a member of the board which approved the November plan.

Ron Sully, Assistant Deputy Minister, Minerals and Metals Sector, Department of Natural Resources: Senator Murray, the board looked at management's proposals in the fall, but I want to emphasize that at that time they were presented as a series of options for the future of the company. It would not be fair to suggest that at that point we had a corporate plan in hand.

We looked at the options presented by management and concluded that some recommendations by Boyd should be built into those options. We did some fine-tuning, if you like, added a number of options, and then held a series of public consultations, as I know you are aware.

commerciale à long terme et pour évaluer les problèmes qu'il faudrait surmonter et les possibilités qu'il faudrait exploiter.

Je crois pouvoir dire — ce qui est un hommage à la sagesse de la direction et du conseil d'administration de Devco — que les responsables ont alors compris qu'une foule de parties prenantes, notamment les syndicats et les mineurs eux-mêmes, auraient sans doute des propositions valables à faire au sujet de l'élaboration d'un plan d'entreprise définitif pour assurer l'avenir de Devco.

On peut féliciter le conseil d'administration d'avoir décidé de sonder les syndicats et la collectivité locale, après avoir analysé attentivement les recommandations de la firme Boyd. Et c'est le fruit de tout ce processus qui a amené le conseil à revoir son plan d'entreprise.

L'objectif reste le même: la rentabilité commerciale. Vous avez vu que l'on envisage des compressions d'effectif importantes dans les deux plans mais que l'on met plus l'accent sur le développement des marchés d'exportation dans le deuxième.

On a par ailleurs adopté une démarche différente à l'égard de la mine Prince et l'on envisage un système d'accès multiple à la mine Phalen. Considérant ce qui est arrivé en novembre, personne ne devrait être surpris de cette décision.

J'en arrive maintenant à votre question: ai-je la conviction que ce plan permettra à l'entreprise de retrouver sa viabilité commerciale? Absolument. Est-ce que je fais confiance à la direction et au conseil de Devco? Absolument. Ai-je la conviction que les syndicats vont collaborer avec la direction de l'entreprise et mettre fin à la confrontation, dans le but d'assurer la viabilité commerciale de l'entreprise et leur propre avenir économique à long terme? Absolument. Je crois que nous avons affaire à des gens de bonne foi et de bonne volonté.

Certes, sénateur, nous ne pouvons garantir à 100 p. 100 le succès de ce plan d'entreprise. Par contre, considérant toutes les données raisonnables dont nous disposons, j'estime que ce plan a d'excellentes chances de succès.

M. Sully, membre du conseil d'administration, a peut-être quelque chose à ajouter.

Le sénateur Murray: Il fait partie du conseil qui a approuvé le plan de novembre.

Ron Sully, sous-ministre adjoint, Secteur des minéraux et des métaux, ministère des Ressources naturelles: Vous avez raison, sénateur Murray, de dire que le conseil a examiné les propositions de la direction à l'automne, mais je tiens à souligner qu'il ne s'agissait alors que d'une série d'options qui n'avaient fait l'objet d'aucune décision. Il ne serait pas juste de dire qu'elles constituaient un plan d'entreprise.

Nous avons examiné les options formulées par la direction et nous avons conclu qu'il faudrait y intégrer certaines des recommandations de la firme Boyd. Autrement dit, nous avons fait une sorte d'actualisation des options, après quoi nous avons tenu des consultations publiques, comme vous le savez.

It was an evolving process. It would be unfair to say that the board at that time had signed off on any particular plan. We signed off on a plan after we had completed the consultations and had decided what we wanted to build into the plan, based on those consultations.

We received a number of good suggestions from the Cape Breton Regional Municipality, the unions, and the other stakeholders, and asked that the company build those suggestions into the plan. That is how we ended up with the version that was submitted to the government.

Senator Murray: Mr. Shannon described the November document as one option, but it is clear from reading it that the only viable option for the corporation was commercial viability. It is also clear what he thought it would take to achieve that.

The Boyd report suggested, as I recall, even greater reductions in the workforce, which have now been approved. The difference between November and May, of course, is Prince, and Mr. Shannon explained that somewhat. It has almost 100 fewer lay-offs and is active in the export markets. Those are the main differences.

The minister mentioned the multiple entry at Phalen. Have you looked behind this? When Mr. Shannon was here, he told us that they lost \$23 million selling coal into export markets last year and \$2 million selling coal to Nova Scotia Power.

Have you, as a board member, looked behind this figure? Have you and your advisers, minister, looked behind the numbers that he gave us, indicating that they can sell 700,000 to 1 million tonnes into the export markets and can make money on it overall?

Ms McLellan: Mr. Sully will comment on that.

Mr. Sully: Senator, first let me say that as between the options that were presented last winter and the final approved plan, in terms of what we are doing in the export market, the differences are not as great as you might think. Even in the options that were presented last winter, there was a commitment that, once the company was able to reduce its costs, it would re-enter the export market in a significant way. Even then it was contemplated that we would be exporting several hundred thousand tonnes within two or three years.

The revised version, which was ultimately approved by the government, contemplates something around 800,000 tonnes, but it is not instantaneous. It will take a couple of years to get our costs down.

Senator Murray: I see that.

Le processus n'a cessé d'évoluer et il ne serait pas juste de dire que le conseil d'administration avait adopté définitivement un plan d'entreprise à l'automne. Il n'a ratifié les deux plans qu'après les consultations et après avoir décidé d'apporter des modifications aux options d'origine.

Je puis vous dire que nous avons reçu d'excellentes propositions de la municipalité régionale du Cap-Breton, des syndicats et des autres parties prenantes. C'est ce processus qui nous a amenés à la version du plan d'entreprise qui a été soumise au gouvernement.

Le sénateur Murray: M. Shannon dit que le document de novembre n'était qu'une option mais il est clair, à la lecture, que la seule option viable pour l'entreprise était déjà la rentabilité commerciale. Et l'on voit clairement dans ce plan ce que l'on pensait nécessaire pour atteindre cet objectif. Si je me souviens bien, la firme Boyd a recommandé des compressions d'effectif encore plus sévères que celles qui viennent d'être approuvées. Pour ce qui est de la différence entre les deux plans concernant la mine Prince, M. Shannon a donné des explications. Les principales différences concernent près de 100 mises à pied de moins et un effort plus soutenu à l'exportation.

Si je me souviens bien, la firme Boyd a recommandé des compressions d'effectif encore plus sévères que celles qui viennent d'être approuvées. Pour ce qui est de la différence entre les deux plans concernant la mine Prince, M. Shannon a donné des explications. Les principales différences concernent près de 100 mises à pied de moins et un effort plus soutenu à l'exportation.

La ministre a parlé de l'accès multiple à Phalen. Avez-vous examiné sérieusement cette option? Lorsqu'il a comparu, M. Shannon nous a dit que la mine avait perdu 23 millions de dollars l'an dernier sur ses ventes à l'exportation, et 2 millions de dollars sur ses ventes à la Nova Scotia Power.

Le conseil d'administration a-t-il examiné attentivement ces chiffres? Vous-même, madame la ministre, et vos conseillers, avez-vous décortiqué les chiffres et avez-vous la conviction aujourd'hui que l'entreprise pourra vendre entre 700 000 et 1 million de tonnes de plus sur les marchés étrangers, et ce, en faisant des profits?

Mme McLellan: M. Sully va répondre.

M. Sully: Je dois vous dire tout d'abord, sénateur, que la différence n'est pas très importante entre les deux plans pour ce qui est de l'orientation sur les marchés d'exportation. Même dans les options qui avaient été présentées l'hiver dernier, on trouvait l'engagement pour l'entreprise de relancer très sérieusement ses exportations une fois qu'elle serait parvenue à réduire ses coûts. Autrement dit, même à cette époque-là, on envisageait que l'entreprise exporterait plusieurs centaines de milliers de tonnes au bout de deux ou trois ans.

Dans la version révisée, qui a finalement été approuvée par le gouvernement, on prévoit des exportations de l'ordre de 800 000 tonnes, mais pas instantanément. On se donne deux à trois ans pour faire baisser les coûts.

Le sénateur Murray: J'entends bien.

Mr. Sully: When we do enter the export market, we will not be losing \$23 million. We will be making a little bit on each tonne.

Senator Murray: As I read it, it is more like one million tonnes that you want to sell to export markets, because what you are selling to Nova Scotia Power goes down to about 2.1 million. I will not quibble about that.

I have one question about Donkin. What is the present state status of Donkin so far as the department and the government are concerned? What is your best and most recent information on that?

Ms McLellan: As the corporate plan indicates, Donkin will not be pursued at this time. The Premier of the Province of Nova Scotia has indicated his general support for that position.

Senator Murray: Insofar as it might cost the province any money, he did.

Ms McLellan: Maybe it does come down to money. Our purpose is to ensure that Devco is commercially viable and does not cost the Canadian taxpayer any more money in subsidies.

The corporate plan is a plan to ensure commercial viability. That is the first and, at this point, only obligation of the management and board of directors of Devco. The Boyd study indicated that Donkin should not be pursued at this time, that the management needed to focus on commercial viability of their existing operations.

It is incumbent upon the management and unions at Devco to prove that they can make existing operations commercially viable before they consider pursuing another site of operation.

The Government of Canada has no interest in pursuing Donkin at this time. Interest would be renewed if at some point the management of Devco felt that their financial situation would permit them to pursue the feasibility of Donkin. That is a commercial decision that they or any other corporation in that situation would make. It is not for the Government of Canada to micro-manage Crown corporations.

Senator Murray: I will leave it at that, Mr. Chairman.

Senator MacEachen: Thank you, minister, for your confidence in the ability of management and unions to succeed and your belief that there will be opportunities in the future for the Cape Breton coal industry.

I heard what you said about Donkin, and I have no intention of debating that matter. As you know, Donkin has been, at least for the first part of our hearings, the unseen agenda. Then it became palpable. Everybody began to talk about Donkin, for various reasons. If John Buchanan were here, you would receive the major performance on Donkin. We are just bit players.

Senator MacDonald: You are spared.

M. Sully: Lorsque nous exporterons, nous ne perdrons pas 23 millions de dollars. Nous ferons un peu de profit sur chaque vente.

Le sénateur Murray: D'après moi, la quantité que vous envisagez d'exporter est plus proche de 1 million de tonnes, puisque vos ventes à la Nova Scotia Power vont tomber à environ 2,1 millions de tonnes. Quoi qu'il en soit, je ne pinaillerais pas là-dessus.

J'ai une question à poser au sujet de Donkin. Quelle est la situation actuelle de Donkin, aux yeux du ministère et du gouvernement? Quelles sont les informations les plus récentes que vous ayez reçues?

Mme McLellan: Comme le montre le plan d'entreprise, Donkin reste en suspens pour le moment, et le premier ministre de la province appuie cette position.

Le sénateur Murray: En effet, tant que cela risque de coûter quelque chose à la province.

Mme McLellan: C'est peut-être en effet une question d'argent. Notre objectif est d'assurer la stabilité commerciale de Devco et de veiller à ce que l'entreprise ne coûte plus rien aux contribuables canadiens.

Le plan d'entreprise est axé sur cet objectif. C'est la première et, en fait, pour le moment, la seule obligation qui soit faite à la direction et au conseil de Devco. La firme Boyd a recommandé à l'entreprise de laisser de côté le projet Donkin pour le moment, afin de mettre l'accent complètement sur la rentabilisation des activités actuelles.

Il appartient maintenant à la direction et aux syndicats de Devco de prouver qu'ils peuvent assurer la rentabilité commerciale des activités avant d'envisager l'ouverture d'une autre mine.

Le gouvernement du Canada n'est aucunement intéressé par Donkin pour le moment. Plus tard, si Devco pense que sa situation financière lui permet d'envisager l'ouverture de Donkin, nous reverrons la situation. Il s'agira alors d'une décision commerciale semblable à celle que devrait prendre n'importe quelle autre entreprise se trouvant dans la même situation. Il n'appartient pas au gouvernement du Canada de gérer les opérations quotidiennes des sociétés d'État.

Le sénateur Murray: J'en reste là, monsieur le président.

Le sénateur MacEachen: Madame la ministre, je vous remercie de la confiance dont vous témoignez à l'égard de la direction et des syndicats. Je suis heureux de voir que, pour vous, les charbonnages du Cap-Breton ont un avenir.

Je n'ai pas l'intention d'engager un débat avec vous au sujet de Donkin. Comme vous le savez, Donkin était en quelque sorte la partie cachée de nos audiences. Peu à peu, cependant, c'est une partie qui est devenue de plus en plus visible. Tout le monde s'est mis à parler de Donkin, pour diverses raisons. Si John Buchanan était ici, vous auriez droit à une performance digne des Oscar sur Donkin. Nous, nous ne sommes que des figurants là-dessus.

Le sénateur MacDonald: Vous avez la chance d'échapper à cela, madame la ministre.

Senator MacEachen: I understand and I accept the situation that we want performance from the corporation, from labour and management. The president said, "Let us not talk about new mines. We have to survive." There is a certain realism in that.

There is also the necessity in this world to have hope. We are all in the business of hope. You, particularly, are in the business of hope.

Ms McLellan: I like to think so, senator.

Senator MacEachen: Therefore, it is my view that this committee has to say something responsible, something hopeful, about Donkin. I want your help in filling out that part of our report relating to Donkin, so that it is responsive to reality but also holds out some hope as to the circumstances in which we can think of a new investment in Cape Breton.

We know these mines have a limited life and we know that something bad could happen in one of the mines, so we have to have some sense of that. That is my first thought, picking up on what Senator Murray said.

The second is the monitoring, and I think that is very important. You are asking for quarterly reports. Who is going to do the monitoring? Is it the department? Is it Treasury board? We have to have a system of monitoring that is somewhat transparent so that people will know when things are going wrong and why.

Finally, with regard to management, I certainly support your choice in Mr. Shannon. I support your choice of Mr. White, but I worry about the impact on the public and on the operation if, within a month or two or three, a person like Mr. Shannon decides that that is enough and he wants to go on to other things. The same is true of Mr. White. I hope you have obtained some reasonable time commitments and, if not, I hope you will strive to obtain them.

I have no hesitation in saying that Mr. Shannon has as great a stake in the success of this corporation as anybody else and that he ought to stay until we have real success and not leave just because there is a good plan on paper.

Could you comment on Donkin, monitoring, and commitment?

Ms McLellan: Donkin is related to hope, and I think you are right to put it in that context. You are right that everybody wants and needs hope. The most hopeful thing that anyone can provide industrial Cape Breton, as it relates to the coal mining industry, is that Devco become commercially viable, that the existing operation become commercially viable, so that everybody knows that it has a future.

Then, as with any business that is doing well, management can look at their existing operation, look at the question of reserves, look at the necessity for new reserves. If at that point the bottom line permits a feasibility study in relation to Donkin and the

Le sénateur MacEachen: Je comprends que l'on attende aujourd'hui un meilleur rendement de l'entreprise, de son personnel et de sa direction. Le président a dit: «Ne parlons pas de nouvelles mines. Assurons d'abord notre survie.» Cela témoigne d'un réalisme de bon aloi.

Il n'en reste pas moins que l'espoir fait vivre. Si l'on fait des affaires, c'est par espoir. Vous-même, madame la ministre, oeuvrez tout particulièrement dans le domaine de l'espoir.

Mme McLellan: J'aime le croire, sénateur.

Le sénateur MacEachen: Voilà pourquoi j'estime que notre comité devrait dire quelque chose d'optimiste et de responsable au sujet de Donkin. Je voudrais votre aide pour que nous puissions rédiger la partie de notre rapport concernant Donkin en tenant compte des réalités, certes, mais en exprimant aussi l'espoir que de nouveaux investissements pourraient être envisagés au Cap-Breton.

Nous savons que les mines actuelles ne sont pas inépuisables et qu'il pourrait arriver des choses très préjudiciables dans l'une des deux. Il faut en tenir compte. C'était ma première ligne de pensée, pour faire suite au sénateur Murray.

Ma deuxième concerne la surveillance des activités de l'entreprise. Je crois que ce sera très important. Vous allez demander des rapports trimestriels, mais je voudrais savoir qui va exercer la surveillance: le ministère? Le Conseil du Trésor? Je crois qu'il nous faudra un système de surveillance relativement transparent pour que la population soit mise au courant s'il y a quelque chose qui ne va pas.

Finalement, en ce qui concerne la direction de l'entreprise, j'appuie certainement votre choix de M. Shannon. J'appuie aussi votre choix de M. White. Toutefois, si quelqu'un comme M. Shannon décidait dans deux ou trois mois de quitter l'entreprise pour aller faire autre chose, je me demande quel effet cela aurait sur la population et sur l'entreprise elle-même. Et la même chose vaut pour M. White. J'espère que vous avez obtenu des engagements raisonnables de leur part et, sinon, que vous allez faire tout votre possible pour les obtenir.

Je n'hésite absolument pas à dire que M. Shannon a autant d'intérêt que n'importe qui d'autre à assurer le succès de Devco et qu'il devrait donc occuper son poste jusqu'à ce que ce succès soit vraiment confirmé. Il ne faut pas qu'il parte simplement parce qu'il y a maintenant un bon plan sur papier.

Pourriez-vous donc répondre à mes questions sur Donkin, sur la surveillance et sur les engagements?

Mme McLellan: Donkin, c'est l'espoir, comme vous l'avez parfaitement dit. Il est vrai que tout le monde espère que l'économie du Cap-Breton va s'épanouir. Or, la meilleure source d'espoir, dans ce contexte, c'est que Devco devienne commercialement viable, pour assurer l'avenir des charbonnages. De cette manière, tout le monde saura que la région a un avenir.

Ensuite, comme dans toute entreprise qui marche bien, la direction pourra se pencher sur la question des réserves et voir s'il est nécessaire de trouver de nouveaux gisements. À ce moment-là, si les profits sont assez élevés pour qu'on entreprenne une étude

potential for opening that new mine, I think that would be appropriate. I think that is hopeful. I think that is a good news story, senator, if you tell the unions and management not to become distracted by something that is not needed now but may be needed in 15 or 20 years, but to focus on the making the existing operation successful so that people have a future. After that has been accomplished, then they can think about the possibility of opening a new mine site.

It seems to me that is how companies operate in the private sector. They are looking ahead, but they do not open a new mine site if their bottom line does not dictate that it is appropriate.

If Devco is going to be commercially viable, it has to operate like a business. They have to inject that kind of management ethos into the running of Devco.

Let me go to your third point in relation to the management, Mr. Shannon and Mr. White. These are people who know how to run a business, who are tough-minded, who have achieved success, and who will bring the culture of success to Devco, which I think is very important.

You ask whether I have long-term commitments from Mr. Shannon and Mr. White. It is fair to say that I have every reason to presume that Mr. White, as president of the corporation, will be there for some considerable period of time. However, there are no guarantees. Dreadful as it seems, I suppose both of them could cross the street and be hit by a bus. There are no guarantees. Do not ask me to give you guarantees that they will be there for three years or five years. I cannot do that, but let me assure you that they are both committed Cape Bretoners, like yourself, Senator MacEachen, and that they understand the nature of the challenge.

Joe Shannon did not have to become chairman of the board of Devco and acting president to be a fulfilled, successful person. He did it out of a commitment to the people of Cape Breton and Devco. I have every reason to believe that Mr. Shannon will continue to stay as chairman of the board for as long as he believes he can make a positive contribution to the people of Cape Breton and to the running of that coal mine.

I think that is all we can ask of anyone, and I am confident that I have two very highly skilled managers in place. I think that speaks to a more promising future for Devco.

The second point that you raised was monitoring and who will do the monitoring. You are right, monitoring is very important. We have to put down milestones. We have to ensure that the management of Devco understands that it is accountable. It is accountable to the miners. It is accountable to the people of industrial Cape Breton. It is accountable to the taxpayer of Canada.

In the history of this corporation, promises have been made and very few have been fulfilled. We want to know that the five-year

de faisabilité au sujet de Donkin, ce sera tout à fait acceptable. Voilà, pour moi, ce qui est signe d'espoir. Je crois qu'il serait bon, sénateur, de dire aux syndicats et à la direction de l'entreprise de ne pas se laisser distraire par quelque chose dont nous n'avons absolument pas besoin aujourd'hui. Nous en aurons peut-être besoin dans 15 ou 20 ans mais pas aujourd'hui. D'ici là, l'important est de concentrer toute son attention sur la rentabilité de l'entreprise, pour que les gens aient un avenir. Lorsque cet objectif aura été atteint, on pourra parler de l'ouverture éventuelle d'une nouvelle mine.

Il me semble que c'est comme cela que les entreprises agissent dans le secteur privé. Elles scrutent l'horizon, mais elles ne se mettent pas à ouvrir une nouvelle mine si l'analyse de leur rentabilité leur montre que ce ne serait pas raisonnable.

Si l'on veut que Devco devienne commercialement viable, il faudra qu'elle se comporte comme un commerce. Il faudra qu'elle soit gérée avec cette éthique-là.

Je vais aborder tout de suite votre troisième remarque, concernant les engagements de M. Shannon et de M. White. Il s'agit là de deux personnes qui savent diriger une entreprise, qui savent prendre des décisions difficiles, qui ont déjà connu du succès et qui vont insuffler cette éthique du succès à Devco, ce qui me semble très important.

Vous voulez savoir si j'ai obtenu des engagements à long terme de leur part. Je crois pouvoir vous dire que j'ai toute raison de penser que M. White, président de l'entreprise, occupera son poste pendant une période assez longue. Je n'ai cependant aucune garantie. Cela dit, si horrible cela serait-il, tous deux pourraient se faire écraser demain matin par un autobus. Il n'y a donc aucune garantie. Ne me demandez de vous garantir qu'ils seront encore là dans trois ou cinq ans. Je ne peux pas vous donner cette garantie mais je peux vous assurer que tous deux sont des gens déterminés du Cap-Breton, comme vous-même, et qu'ils sont parfaitement conscients du défi qu'ils ont à relever.

Joe Shannon n'avait pas à devenir président du conseil d'administration de Devco et président-directeur intérimaire pour réussir sa vie. Il a accepté ces fonctions par dévouement pour la population du Cap-Breton et pour Devco. J'ai toutes les raisons de croire que M. Shannon restera président du conseil d'administration tant et aussi longtemps qu'il pensera pouvoir contribuer de manière positive à la prospérité du Cap-Breton et à la bonne gestion de la société.

À mon avis, on ne peut rien lui demander de plus, mais j'ai la conviction que nous avons choisi deux personnes extrêmement compétentes. À mes yeux, c'est très prometteur pour Devco.

Revenons maintenant à votre question sur la surveillance des opérations. Vous avez raison de dire que cette surveillance sera très importante. Il faut fixer des repères. Il faut que la direction de Devco comprenne bien qu'elle doit rendre des comptes autant aux mineurs qu'à la population du Cap-Breton et aux contribuables du Canada.

Pendant son histoire, cette entreprise a fait bien des promesses, mais très peu ont été respectées. Cette fois, nous tenons à savoir si

corporate plan is being met. It is through monitoring and transparency and accountability that that will happen.

Senator, my own view is that it would probably be appropriate to have an independent third party do the monitoring, and that the results of that monitoring process be available to the public, to me, and to Treasury Board. Those quarterly reports will be subjected to a considerable amount of public scrutiny.

I hope this process will instil a higher degree of accountability and commitment in terms of meeting those targets.

Senator MacDonald: When the union people were here, I asked them what they thought about you, minister. They said you were a very tough lady. You are also a law professor, so you will know how to answer hypothetical questions. You believe that this is Devco's last chance.

Ms McLellan: Yes.

Senator MacDonald: It is going to go through the next five years praying that there is no flooding, no roof collapsing, no act of God, and at the end of the five years, you are going to say, "Well, they came pretty close."

If they exceed the target, there is no problem. They can start thinking about opening new mines. If they just come close, you will have to make a political decision and a social decision.

I am amused by a recent article written by Stephen Drake, in whom you have a great deal of faith, on the co-operation with management. He states:

During the past few days, Cape Bretoners have wondered why Mr. Dingwall would turn his back on the miners and their families. They are asking, "What solutions are left to us?" After these announcements, is Cape Breton better off? Only Dingwall can answer these questions.

That is a slashing attack on Mr. Dingwall.

I know Dave Dingwall. He is a fellow Cape Bretoner. Dave Dingwall has scrounged and stolen everything that was not tied down and given it to Cape Breton. He was rewarded by being taken out of the portfolio, so he would stop stealing, and was put somewhere else. That is the thanks he got.

Then we have the eulogy to Senator Allan J. MacEachen, who "recognized the needs of the working families and never forgot where he came from." I mean, really!

You believe that the corporation will be viable and you believe that Cape Bretoners think it will be viable. You think they will co-operate completely, that they will have faith. You think the only reason that there will be a culture of hope and efficiency and co-operation is because the country is in dire straits everywhere. Is that the reason that you have this hope — apart from the excellent management, on which I agree?

l'objectif du plan quinquennal sera atteint. C'est par la surveillance et la transparence que nous le saurons.

À mon avis, sénateur, il serait probablement avisé de confier ce travail de surveillance à une tierce partie indépendante, en exigeant que les résultats soient communiqués au public, à moi-même et au Conseil du Trésor. Ces rapports trimestriels susciteront beaucoup d'intérêt dans le public.

J'espère que ce processus favorisera le souci de responsabilité et de détermination pour atteindre les objectifs fixés.

Le sénateur MacDonald: Quand les représentants syndicaux sont venus témoigner, madame la ministre, je leur ai demandé ce qu'ils pensaient de vous. Ils m'ont dit que vous étiez quelqu'un de très dur. Je sais aussi que vous êtes professeure de droit et que vous savez donc comment répondre à des questions hypothétiques. D'après vous, ce plan est-il celui de la dernière chance pour Devco?

Mme McLellan: Oui.

Le sénateur MacDonald: La société va donc espérer pendant les cinq prochaines années qu'il n'y aura pas d'inondation, pas d'effondrement de mines, pas d'acte fortuit et, au bout de cinq ans, vous viendrez nous dire: «Ils ne sont pas passés loin».

Si la Société dépasse son objectif, il n'y aura pas de problème. Elle pourra songer à ouvrir de nouvelles mines. Par contre, si elle arrive très près, vous aurez une décision à prendre, d'ordre politique et social.

J'ai lu avec amusement un article récent de Stephen Drake, analyste en qui vous avez beaucoup confiance, sur la coopération avec la direction. Voici ce qu'il dit:

Depuis quelques jours, les gens du Cap-Breton se demandent pourquoi M. Dingwall abandonnerait les mineurs et leurs familles. Ils se demandent: «Quelles solutions nous reste-t-il?» Après ces annonces, le Cap-Breton est-il dans une meilleure situation? Seul M. Dingwall peut répondre à ces questions.

C'est là une attaque virulente contre M. Dingwall.

Je connais Dave Dingwall. Il vient aussi du Cap-Breton. Il a déniché et volé tout ce qui n'était pas fermement amarré afin de le donner au Cap-Breton. On l'a récompensé en lui enlevant ce portefeuille, pour qu'il arrête de voler. Voilà le genre de remerciements qu'il a eus.

Nous avons ensuite entendu l'éloge du sénateur Allan J. MacEachen, qui aurait apparemment «toujours eu à coeur les besoins des familles ouvrières et n'a jamais oublié ses origines». N'en jetez plus, vous allez me faire pleurer.

Vous croyez que Devco sera viable et vous pensez que les gens du Cap-Breton pensent qu'elle le sera. Vous pensez qu'ils vont coopérer totalement avec la société et qu'ils auront confiance. Vous pensez que la seule raison pour laquelle on verra naître là-bas une culture d'espoir, d'efficacité et de coopération est que toutes les régions du pays traversent une passe très difficile. Est-ce pour cette raison que vous avez tant d'espoir — outre le fait que la Société a une excellente direction, ce dont je conviens?

Ms McLellan: I have hope because I believe in the ultimate rationality of Cape Bretoners and Nova Scotians, having been brought up there myself. The reason I believe that everybody involved in Devco will come to the fore and do their utmost to ensure the commercial viability is that these people care about an economic future for that part of Cape Breton.

You are right, senator, that the world has changed. We are in tough fiscal circumstances after years of inability and lack of political will to deal with the deficit situation and the debt situation in this country, federally and provincially. The public has told us that that is unacceptable. They will not tolerate that any longer. They demand of governments a higher level of accountability and they demand that governments get their fiscal houses in order.

Mr. Martin has said that governments should not be in the business of business, because business is risky and we should not take unacceptable risks with the Canadian taxpayers' money that is given to us in good faith.

Therefore, at the end of all this, it seems to me that Cape Bretoners, being rational people who understand that circumstances have changed both globally and within this country and within this government, understand that it is no longer possible for the Canadian taxpayer to subsidize a losing coal mining operation, regardless of where it is located.

I believe they have the skills, the training, the ability and the ingenuity to turn Devco around and to make it a commercially viable operation.

Senator, you referred to my colleague, David Dingwall. I have nothing but the highest regard for David Dingwall. He has supported our attempts to restructure Devco. Mr. Dingwall understands as well as, if not better than, anyone the challenges which we all face in this country and that the old ways of doing business cannot continue.

Senator MacDonald: This is the thanks he gets.

Ms McLellan: This is the thanks he gets. I would call on Stephen Drake to be a better person, to look at the long-term future of the men and women he claims to represent.

What is required now is to put aside old-fashioned confrontational labour-management methods of doing business. The resource sectors today that are unionized and are successful, whether it is at Inco or elsewhere, have taken a whole new approach to labour-management relations. They understand they are not competing with some coal mine in Alberta or Ontario. They are competing with mines around the world. They understand that they have to drive down costs; that they have to increase productivity and create a market for the product.

Therefore, I would call on Mr. Drake to stop beating up on Mr. Dingwall who cares more about those people in industrial Cape Breton than anyone, probably, other than Senator MacEachen. I would tell him to stop beating up on David Dingwall,

Mme McLellan: J'espère parce que je crois que les gens du Cap-Breton et de la Nouvelle-Écosse sont foncièrement rationnels, et je peux le dire parce que c'est là-bas que j'ai été élevée. La raison pour laquelle je pense que toutes les parties concernées feront tout leur possible pour assurer la viabilité commerciale de Devco est que ces gens tiennent à ce que le Cap-Breton ait un avenir économique.

Vous avez raison, sénateur, quand vous dites que le monde a changé. Notre situation budgétaire est difficile, après des années d'inaptitude et d'absence de volonté politique pour régler le problème du déficit et de l'endettement du pays, autant au plan fédéral que provincial. La population nous a dit que c'est inacceptable et qu'elle ne le tolère plus. Elle exige des gouvernements un degré plus élevé de responsabilité budgétaire et elle exige que l'État remette de l'ordre dans ses finances.

M. Martin a déclaré que les gouvernements n'ont rien à faire dans le secteur des affaires, parce que les affaires sont un domaine risqué et que l'État n'a pas à assumer de risques inacceptables avec l'argent que les contribuables lui remettent de bonne foi.

En conséquence, il me semble que les gens du Cap-Breton, gens rationnels qui savent que la situation a bien changé, à l'échelle mondiale, à l'échelle nationale et au sein de ce gouvernement, comprennent qu'il n'est plus possible de demander aux contribuables canadiens de subventionner des mines qui n'ont aucune chance de rentabilité, quel que soit leur emplacement.

Je crois qu'ils ont les compétences, la formation professionnelle, l'aptitude et l'ingéniosité requises pour redresser Devco et en faire une entreprise rentable.

Vous avez parlé de mon collègue, David Dingwall. Sachez bien que je le tiens en très haute estime. Il a toujours appuyé nos efforts de restructuration de Devco. Il comprend aussi bien que quiconque, si ce n'est mieux, les défis auxquels notre pays doit faire face, et il sait bien que les choses ne peuvent plus continuer comme avant.

Le sénateur MacDonald: Et c'est comme ça qu'on l'a remercié.

Mme McLellan: C'est comme ça qu'on l'a remercié. J'invite toutefois Stephen Drake à adopter une attitude un peu plus positive dans l'intérêt de la prospérité à long terme des hommes et des femmes qu'il prétend représenter.

Ce qu'il faut maintenant, c'est renoncer une fois pour toutes à l'ancienne méthode de confrontation dans les relations syndicales-patronales. Les entreprises du secteur des ressources qui sont syndiquées et qui réussissent, que ce soit Inco ou d'autres, gèrent les relations syndicales-patronales dans une optique tout à fait différente. Elles comprennent que leur concurrence ne se trouve plus seulement en Alberta ou en Ontario, mais dans le monde entier. Elles savent qu'elles doivent faire baisser leurs coûts de production, accroître leur productivité et aller décrocher des marchés.

Voilà pourquoi j'invite M. Drake à cesser de critiquer M. Dingwall qui tient plus que quiconque, sauf peut-être le sénateur MacEachen, à assurer la prospérité des gens du Cap-Breton. Au lieu de critiquer David Dingwall, il ferait mieux

to work with David Dingwall, to work with the union members David Dingwall represents to ensure that there is a future for Devco in Cape Breton.

I am appalled that Stephen Drake would be so irresponsible as to make those allegations against my colleague, David Dingwall, or any other MP from Cape Breton who has worked so hard to ensure that we have something which can be commercially viable and can provide good jobs and decent salaries for 1,200 or 1,400 Cape Bretoners.

Senator MacDonald: I have been boring my colleagues for the last few days on one particular pet issue of mine.

One of the most important things you could do to assist the corporation in the next five years would be to realize that the best bargain that can be made is the payment of appropriate directors' fees to approximately 12 directors, from wherever you get them.

Mr. Sully, when you talk about accountability or monitoring, who runs the corporation except a board of directors? They run it. They are the ones that hold Mr. White and Mr. Shannon responsible.

How have you appointed these directors over the last number of years? When you talk about a monitoring process, are you going to get another group in to oversee the board of directors? No one runs a business that way, and your theme is "business, business, business". I agree with you that it has to be profitable, but someone has to help.

I raise the ire of my colleague, Senator Murray, when I criticize some of the appointments that have been made over the last 20 years. They are patronage appointments, pure and simple. Not that I have anything against patronage; that is why I am here.

I am talking about something vitally important to my native county. Does Mr. Sully not think that he could stand another four or five fellow directors, men or women, who have some knowledge of mining, some knowledge of labour relations, something to contribute? Do you not think that is a good idea, or do you think that you fellows can run it just the way it is now?

Ms McLellan: Before Mr. Sully responds, let me say that the current legislation does not permit us to add directors but, of course, the legislation could be changed. Let us put that to one side.

Senator, I have no reason to believe that those who are serving as members of the board of directors right now are not qualified. I think they bring an interesting cross-section of backgrounds and skills. I believe that at least one, and perhaps more, is a former miner. We have an accountant. There is a reasonable representation of the kinds of skills you would expect to see on a board of directors of a coal mine in Nova Scotia.

de collaborer avec lui et avec les travailleurs syndiqués qu'il représente pour veiller à ce que Devco ait un avenir au Cap-Breton.

Il est déplorable que Stephen Drake fasse preuve d'autant d'irresponsabilité en diffusant ce genre d'allégations au sujet de mon collègue, David Dingwall, ou de tout autre député du Cap-Breton qui a travaillé aussi fort pour qu'il y ait dans la région une entreprise rentable, capable de fournir de bons emplois et des salaires décents à 1 200 ou 1 400 habitants de la région.

Le sénateur MacDonald: Je voudrais aborder une question qui me tient beaucoup à coeur et au sujet de laquelle j'ennuie mes collègues depuis plusieurs jours.

L'une des choses les plus importantes que vous pourriez faire pour aider l'entreprise au cours des cinq prochaines années serait de bien comprendre l'affaire exceptionnelle que vous pourriez faire en choisissant 12 très bons administrateurs, quelle que soit leur origine.

Monsieur Sully, quand vous parlez de responsabilité budgétaire ou de surveillance, pouvez-vous me dire qui gère une entreprise si ce n'est son conseil d'administration? Ce sont bien les administrateurs qui vont demander des comptes à M. White et à M. Shannon?

Or, comment ont-ils été choisis, ces administrateurs, ces dernières années? Puisque vous parlez de surveillance, allez-vous demander à un autre groupe de surveiller le conseil d'administration? Personne ne gère une entreprise de cette manière, alors que vous ne cessez de nous rebattre les oreilles avec cette idée de gestion «commerciale». Tout comme vous, j'estime que l'entreprise doit devenir rentable, mais il faut que quelqu'un l'aide.

Je sais que je soulève la colère de mon collègue, le sénateur Murray, quand je critique certaines des nominations qui ont été faites au cours des 20 dernières années. Je le fais pourtant parce qu'il s'agissait purement et simplement de nominations fondées sur le favoritisme politique. Ce qui ne veut pas dire que je n'apprécie pas parfois le favoritisme politique puisque c'est grâce à lui que je suis ici.

Je parle cependant en ce moment de quelque chose de crucial pour mon pays. M. Sully ne pense-t-il pas qu'il pourrait bénéficier de l'aide de quatre ou cinq autres administrateurs ayant une certaine connaissance de l'activité minière, une certaine connaissance des relations de travail et quelque chose de positif à proposer? Ne pensez-vous pas que ce serait une bonne idée ou pensez-vous que vos collègues actuels réussiraient à s'en sortir?

Mme McLellan: Avant de donner la parole à M. Sully, je tiens à préciser que la législation actuelle ne nous permet pas d'accroître le nombre d'administrateurs. Cela dit, on pourrait évidemment amender la loi. Laissons cela de côté.

Sénateur, je n'ai aucune raison de croire que les membres actuels du conseil d'administration de Devco ne sont pas qualifiés. Je crois qu'ils apportent collectivement un ensemble très intéressant de compétences et de savoir-faire. Si je ne me trompe, il y en a un au moins qui est un ancien mineur. Il y a aussi un comptable. On trouve donc au sein de ce conseil d'administration une représentation raisonnable des compétences que l'on peut

I am willing to entertain your suggestion, and I will take a look at it. Perhaps there is some expertise or skill that is lacking on the board of directors, which expertise could help the board of directors ensure that Devco meets its mandate of commercial viability.

However, I am not one of those who believes that, by merely adding directors, we are going to end up with a management structure that is more skilled or more rigorous or more insightful in terms of helping the managers of Devco deal with the challenges ahead.

Senator MacDonald: You missed my point, minister. I am not suggesting you add directors. I am talking about running the company properly.

Ms McLellan: I thought you were talking about adding directors.

Senator MacDonald: It is not just a matter of adding directors. You make it sound as though it is just a matter of adding a few people. I am saying that this is the reason d'être of a corporation.

Ms McLellan: Yes, and I am saying to you that I have no reason to believe that the people whom we have appointed are not able to run that corporation. What objective information do you have to suggest that any of those people, including Mr. Sully, are unqualified? I work with them. I have no reason to believe they are unqualified.

Senator MacDonald: That is something that I might discuss with you in the future.

Ms McLellan: I would be happy to discuss it with you.

Senator Murray: Who are the current directors of the company, besides yourself and Mr. Shannon? Is the president a director?

Mr. Sully: Yes, Mr. White is a director. The other directors are Joe McMullen from Halifax, who is an accountant; Jim MacIntyre, a retired miner from Cape Breton; Alastair MacKenzie, also a retired miner; Alan MacIntyre, who is currently with Labour Canada. There is a mix there of strong business skills, when you consider people like Joe Shannon and Joe McMullen and, of course, the retired miners who are very knowledgeable about the operation.

It is not unusual that a board of directors would ask for outside assistance with regard to monitoring. There are coal-mining companies all around the world which use outside advisers on a periodic basis, experts such as the Boyd company for example, to assist management and advise the board as to the quality of the mining plans and whether the financial goals are likely to be met and so on. The two are not incompatible — that is, to have a reasonably strong board and also to have some outside assistance from time to time.

attendre pour une entreprise qui exploite une mine de charbon en Nouvelle-Écosse.

Je suis cependant intéressée par votre suggestion et je vais y réfléchir. Il se peut que le conseil d'administration manque actuellement de certaines compétences qui pourraient être utiles pour aider Devco à atteindre son objectif de rentabilité commerciale.

Cela dit, je ne suis pas de ces personnes qui croient que le simple fait d'ajouter de nouveaux administrateurs va nous donner une structure de gestion plus compétente, plus rigoureuse ou mieux avisée pour aider les cadres de Devco à relever les défis de demain.

Le sénateur MacDonald: Vous n'avez pas saisi mon argument, madame la ministre. Je ne dis pas qu'il faut accroître le nombre d'administrateurs, je dis qu'il faut gérer correctement l'entreprise.

Mme McLellan: Je pensais que vous vouliez que l'on en trouve d'autres.

Le sénateur MacDonald: Il ne s'agit pas d'accroître le nombre d'administrateurs. Vous donnez l'impression que ce serait une recette miracle. Je dis plutôt que le conseil d'administration est la raison d'être d'une entreprise.

Mme McLellan: Certes, et j'affirme que je n'ai aucune raison de croire que les gens qui en font partie actuellement ne sont pas capables de gérer l'entreprise. Avez-vous des informations objectives qui nous permettent de croire que l'un d'entre eux, M. Sully compris, ne soit pas compétent? Comme je travaille avec eux, je puis vous dire que je n'ai aucune raison de croire qu'ils ne soient pas qualifiés.

Le sénateur MacDonald: J'aimerais pouvoir en discuter plus longuement avec vous.

Mme McLellan: J'en serais très heureuse.

Le sénateur Murray: Qui sont les administrateurs actuels de l'entreprise, à part vous-même et M. Shannon? Le président est-il membre du conseil?

M. Sully: Oui, monsieur White fait partie du conseil. Les autres administrateurs sont Joe McMullen, un comptable de Halifax, Jim MacIntyre, un mineur à la retraite du Cap-Breton, Alastair MacKenzie, également un mineur à la retraite, Alan MacIntyre qui est actuellement à Travail Canada. Ce sont des gens très avisés en affaires et, si on considère qu'on y trouve Joe Shannon, Joe McMullen et des mineurs à la retraite, ce sont des gens qui connaissent fort bien l'entreprise.

J'ajoute qu'il n'est pas rare qu'un conseil d'administration demande l'aide d'un comité externe en matière de surveillance. Il y a dans le monde entier des sociétés charbonnières qui font régulièrement appel à des conseillers indépendants, comme la firme Boyd par exemple, pour aider la direction de leur entreprise et conseiller son conseil d'administration quant à la qualité des plans d'activité et aux chances de succès des objectifs financiers. Les deux ne sont pas incompatibles — c'est-à-dire avoir un conseil d'administration très fort et demander de temps à autre l'aide d'organismes indépendants.

Senator Murray: I do not want to intervene here but Senator MacDonald keeps referring to me as one who objects to what he has been saying about the directors. I object for the good and sufficient reason that the list of directors contains names of people who over the years since 1967 have had proven track records in business and as corporate directors and who are highly qualified to sit on the board of directors. Naturally, you are going to appoint a few people from the community to the board. What is wrong with that?

Senator MacDonald: Oh, there are some dandies there, but what happened before you arrived?

Ms McLellan: In relation to what?

Senator Murray: She is not responsible for what happened before she arrived.

Senator MacDonald: Well, somebody was. Somebody was not running the company. You cannot just stand and talk tough and say, "I have hope. I believe, and I am a Cape Bretoner."

Ms McLellan: I am not a Cape Bretoner. I am a Mainlander. Now I am an Albertan.

Senator MacDonald: This is too important to Cape Breton to be left —

Senator MacEachen: To Cape Bretoners.

Senator MacDonald: That is getting close to the truth.

Ms McLellan: Senator, I hear you on this point, and certainly I will take a look at what you have suggested. Perhaps you and I could pursue that further at another time.

The Chairman: I am glad that point has been clarified. Senator Anderson has a question.

Senator Anderson: Thank you, Mr. Chairman.

I want to say first, Minister McLellan, that I greatly admire your optimism. To achieve its goal, it seems to me that Devco has to produce considerably more coal than it currently produces. Do you think the two mines can indeed increase productivity in five years' time, with some 800 fewer workers?

Ms McLellan: Yes, I do. However, I will ask Mr. Sully to comment on the details of that.

Mr. Sully: Senator, I do not have the figures in front of me. Off the top of my head, I would say that, within a couple of years, we will get back up to 2.2 million tonnes at Phalen, which is significantly below levels that we have achieved in the past. At Prince, we would be running at about one million tonnes a year, which again is below what we have been achieving in the last few years. In the last few years we were running at about 1.5 million tonnes.

We think those numbers can be achieved. There is a certain amount of caution built into those forecasts, and that is one reason that we think the forecasts will be achieved. There is some conservatism built into the estimates of production.

Le sénateur Murray: Je ne voulais pas intervenir, mais le sénateur MacDonald ne cesse de dire que je m'oppose à ce qu'il affirme au sujet des administrateurs. Je m'y oppose pour la simple et bonne raison que le conseil d'administration regroupe des personnes qui ont largement fait leurs preuves en affaires depuis 1967 et qui ont toutes les compétences requises pour faire partie de ce conseil. Naturellement, il faut qu'un conseil d'administration comprenne quelques représentants de la collectivité locale. Qu'y a-t-il de mal à cela?

Le sénateur MacDonald: Ah, il y a certainement quelques vedettes dans ce groupe, mais qu'est-il arrivé avant votre nomination?

Mme McLellan: À quel sujet?

Le sénateur Murray: Elle n'est pas responsable des décisions qui ont été prises avant.

Le sénateur MacDonald: Dans ce cas, c'est quelqu'un d'autre qui doit l'être. Il est clair que l'entreprise a été mal gérée. Vous ne pouvez pas venir faire le fanfaron et vous contenter de dire: «J'ai de l'espoir. Je crois, et je viens du Cap-Breton».

Mme McLellan: Je ne viens pas du Cap-Breton. Je viens du continent. Aujourd'hui, je suis de l'Alberta.

Le sénateur MacDonald: C'est trop pour le Cap-Breton pour qu'on laisse cela ...

Le sénateur MacEachen: À des gens du Cap-Breton.

Le sénateur MacDonald: Vous approchez de la vérité.

Mme McLellan: Sénateur, j'ai pris bonne note de votre argument à ce sujet et je puis vous assurer que je vais réfléchir à votre suggestion. Peut-être pourrions-nous reprendre cette discussion une autre fois?

Le président: Je suis heureux que cette question soit éclaircie. Le sénateur Anderson souhaite poser une question.

Le sénateur Anderson: Merci, monsieur le président.

Je ne puis m'empêcher de vous dire, madame la ministre McLellan, que j'admire beaucoup votre optimisme. Il me semble en effet que Devco devra produire énormément plus de charbon qu'à l'heure actuelle pour atteindre son objectif. Croyez-vous vraiment que les deux mines réussiront à accroître leur productivité en cinq ans, avec 800 mineurs de moins?

Mme McLellan: Oui, je le crois. Je vais toutefois demander à M. Sully de vous donner une réponse plus détaillée.

M. Sully: Je n'ai pas les chiffres avec moi, sénateur, mais, de mémoire, je puis vous dire que Phelan retrouvera en deux ou trois ans son niveau de 2,2 millions de tonnes, ce qui est sensiblement inférieur à sa production passée. À Prince, nous allons produire environ un million de tonnes par an, ce qui est également inférieur au niveau de production de ces dernières années. Nous avons régulièrement atteint environ 1,4 million de tonnes.

Nous pensons pouvoir atteindre ces objectifs. Je dois vous dire que ces prévisions ont été établies avec prudence et que c'est précisément pour cela que nous les pensons tout à fait réalistes. Il y a une bonne marge de prudence dans ces estimations de production.

Senator Anderson: I wish you well.

Ms McLellan: Thank you.

The Chairman: Minister, one of the frustrating things about being chair of this committee is that you cannot participate in what inevitably becomes an exciting debate, but that is compensated for by being witness to some outstanding rhetoric. You, minister, like the Eastern gladiators, have acquitted yourself well.

Ms McLellan: Mr. Chairman, I thank you for undertaking this important inquiry. I want to assure you that I look forward to your recommendations and that I will seriously consider what you have to offer in your final report.

The committee adjourned.

Le sénateur Anderson: Je vous souhaite bonne chance.

Mme McLellan: Merci.

Le président: Madame la ministre, l'une des frustrations inhérentes à la fonction de président de ce comité est de ne pas pouvoir participer à un débat qui est toujours extrêmement intéressant. En contrepartie, on a la chance de suivre certaines leçons de rhétorique tout à fait exceptionnelles. Comme les gladiateurs d'autrefois, madame la ministre, vous vous êtes bien tirée d'affaire.

Mme McLellan: Je vous remercie d'avoir entrepris cette importante étude, monsieur le président. Je tiens à vous assurer que j'examinerai avec beaucoup d'attention vos recommandations.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9

APPEARING—COMPARAÎT

The Honourable Anne McLellan, P.C., M.P., Minister of
Natural Resources.

L'honorable Anne McLellan, c.p., députée, ministre des
Ressources naturelles.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Government of Nova Scotia:

The Honourable John P. Savage, Premier;

The Honourable Robbie Harrison, Minister responsible for
the Nova Scotia Economic Renewal Agency, Government
of Nova Scotia.

From the Legislative Assembly of Nova Scotia:

Russell MacNeil, MLA, Cape Breton Centre;

Manning MacDonald, MLA, Cape Breton South.

From the Department of Natural Resources:

Ron Sully, Assistant Deputy Minister, Minerals and Metals.

Du gouvernement de la Nouvelle-Écosse:

L'honorable John P. Savage, premier ministre;

L'honorable Robbie Harrison, ministre responsable de la
Nova Scotia Economic Renewal Agency.

De l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse:

Russell MacNeil, député provincial, Cape Breton Centre;

Manning MacDonald, député provincial, Cape Breton South.

Du ministère des Ressources naturelles:

Ron Sully, sous-ministre adjoint, Minéraux et métaux.



Second Session
Thirty-fifth Parliament, 1996

Deuxième session de la
trente-cinquième législature, 1996

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

*Proceedings of the Special
Senate Committee on the*

*Délibérations du comité
sénatorial spécial sur la*

Cape Breton Development Corporation

Société de développement du Cap-Breton

Chair:
The Honourable WILLIAM ROMPKEY

Président:
L'honorable WILLIAM ROMPKEY

Monday, June 10, 1996
Monday, June 17, 1996

Le lundi 10 juin 1996
Le lundi 17 juin 1996

Issue No. 5

Fascicule n° 5

Fifth and last meeting on:
Study of the Annual Report
and the Corporate Plan of the
Cape Breton Development Corporation

Cinquième et dernière réunion concernant:
Examen du rapport annuel
et du plan d'entreprise de la
Société de développement du Cap-Breton

INCLUDING:

Final Report

Y COMPRIS:

Rapport final

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS:
(Voir à l'endos)

THE SPECIAL SENATE COMMITTEE ON THE CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

The Honourable William Rompkey, P.C., *Chair*

The Honourable Lowell Murray, P.C., *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Anderson | * Lynch-Staunton |
| Buchanan | (or Berntson) |
| De Bané, P.C. | MacDonald (<i>Halifax</i>) |
| * Fairbairn, P.C. (or Graham) | Macdonald (<i>Cape Breton</i>) |
| Ghitter | MacEachen, P.C. |
| Gigantès | Stanbury |
| Landry | |

* *Ex Officio Members*

(Quorum 3)

LE COMITÉ SÉNATORIAL SPÉCIAL SUR LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

Président: L'honorable William Rompkey, c.p.

Vice-président: L'honorable Lowell Murray, c.p.

et

Les honorables sénateurs:

| | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Anderson | * Lynch-Staunton |
| Buchanan | (ou Berntson) |
| De Bané, c.p. | MacDonald (<i>Halifax</i>) |
| * Fairbairn, c.p. (ou Graham) | Macdonald (<i>Cap-Breton</i>) |
| Ghitter | MacEachen, c.p. |
| Gigantès | Stanbury |
| Landry | |

* *Membres d'office*

(Quorum 3)

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Monday, June 10, 1996

(10)

[English]

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met *in camera* at 9:45 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Anderson, Ghitter, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey and Stanbury. (7)

In attendance: Kevin Kerr, Wolfgang Koerner and Sandra Harper, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

It was agreed – That the document entitled *Corporate Plan 1996–2001, Cape Breton Development Corporation* be provided forthwith to this committee by the Honourable Anne McLellan, M.P., Minister of Natural Resources, and that reasonable expurgations be permitted.

At 12:52 p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

OTTAWA, Monday, June 17, 1996

(11)

[English]

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation met *in camera* at 9:45 p.m. this day, the Chair, the Honourable Senator William Rompkey, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Anderson, Buchanan, Graham, MacEachen, Murray, Petten, and Rompkey. (7)

In attendance: Kevin Kerr, Wolfgang Koerner and Sandra Harper, Research Officers, Research Branch, Library of Parliament; Michel Patrice, Legislative Clerk, Committees and Private Legislation Directorate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on April 25, 1996, the committee resumed its examination of the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters.

The committee proceeded to consider the draft report.

It was agreed – That the draft report, as amended, be adopted as the Report of the committee and that the Chair be authorized to table it pursuant to the order adopted by the Senate on June 11, 1996.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le lundi 10 juin 1996

(10)

[Traduction]

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit à huis clos aujourd'hui, à 9 h 45, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Ghitter, MacDonald (*Halifax*), MacEachen, Murray, Rompkey et Stanbury. (7)

Présents: Kevin Kerr, Wolfgang Koerner et Sandra Harper, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; et Michel Patrice, commis législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 25 avril 1996, le comité reprend son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

Il est convenu que le document *Plan d'entreprise 1996–2001, Société de développement du Cap-Breton* soit fourni immédiatement au comité par l'honorable Anne McLellan, c.p., députée et ministre des Ressources naturelles, et qu'il soit permis d'en retirer des passages dans une mesure raisonnable.

À 12 h 52, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

OTTAWA, le lundi 17 juin 1996

(11)

[Traduction]

Le comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton se réunit à huis clos aujourd'hui, à 9 h 45, sous la présidence de l'honorable sénateur William Rompkey (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Anderson, Buchanan, Graham, MacEachen, Murray, Petten et Rompkey. (7)

Présents: Kevin Kerr, Wolfgang Koerner et Sandra Harper, attachés de recherche, Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement; et Michel Patrice, commis législatif, Direction des comités et de la législation privée.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le 25 avril 1996, le comité reprend son examen du rapport annuel et du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et de questions connexes.

Le comité entreprend l'examen de l'ébauche du rapport.

Il est convenu d'adopter le projet de rapport modifié et d'autoriser le président à le déposer conformément à l'ordre adopté par le Sénat le 11 juin 1996.

It was agreed – That 5,000 copies of the English version of the report and 2,000 copies of the French version be printed.

At 12:52 p.m., the Committee adjourned *sine die*.

ATTEST:

Il est convenu de faire imprimer 5 000 exemplaires de la version anglaise du rapport et 2 000 exemplaires de sa version française.

À 12 h 52, le comité suspend ses travaux indéfiniment.

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Timothy Ross Wilson

Clerk of the Committee

The Senate
of
Canada

Report of
The Special Committee of the Senate on
The Cape Breton Development Corporation

Chair
William H. Rompkey, P.C.

Deputy Chair
Lowell Murray, P.C.

June 1996

Published under the authority of the
Senate of Canada
June 1996

**Ce document est disponible en français
(613) 990-0088**

Membership

The Honourable William R. Rompkey, P.C., *Chairman*
The Honourable Lowell Murray, P.C., *Deputy Chairman*

and

The Honourable Senators:

Doris Anderson
John M. Buchanan
Pierre De Bané, P.C.
*Joyce Fairbairn (or Alasdair B. Graham)
Ronald D. Ghitter
Philippe D. Gigantès
Joseph Landry
*John Lynch-Staunton (or Eric A. Berntson)
Finlay MacDonald (*Halifax*)
John M. Macdonald (*Cape Breton*)
Allan J. MacEachen, P.C.
Richard Stanbury

Original Members agreed to by Resolution of the Senate:

The Honourable Senators:

Anderson, Buchanan, De Bané, *Fairbairn (or Graham), Ghitter, Gigantès, Landry, *Lynch-Staunton (or Berntson), MacDonald (*Halifax*), Macdonald (*Cape Breton*), MacEachen, Murray, Rompkey, Stanbury.

Other Senators who participated in the work of the Committee:

The Honourable Senators:

Bonnell, Forrestall and Hébert.

* *Ex officio* Members

ORDERS OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate*, April 25, 1996:

With leave of the Senate, the Honourable Senator Murray, P.C. moved, seconded by the Honourable Senator Berntson:

That a special committee of the Senate be appointed to examine and report upon the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation and related matters;

That the committee be composed of twelve senators, three of whom shall constitute a quorum;

That the committee have the power to send for persons, papers and records, to examine witnesses, to report from time to time and to print such papers and evidence from day to day as may be ordered by the committee;

That the committee have the power to sit during sittings and adjournments of the Senate; and

That the committee submit its final report no later than June 15, 1996.

After debate,

The question being put on motion, it was adopted.

Extract from the *Journals of the Senate*, June 6, 1996:

The Honourable Senator Stanbury for the Honourable Senator Rompkey, P.C. moved, seconded by the Honourable Senator Poulin:

That notwithstanding the Order of the Senate adopted on April 25, 1996, the Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation be authorized to present its final report no later than June 18, 1996 and that the Committee retain all powers necessary to disseminate and publicize its final report until June 30, 1996.

The question being put on motion, it was adopted.

Extract from the *Journals of the Senate*, June 12, 1996:

The Honourable Senator Graham for the Honourable Senator Rompkey, P.C. moved, seconded by the Honourable Senator Gigantès:

That, notwithstanding the Order of the Senate adopted on June 6, 1996, the Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation be authorized to present its final report no later than June 28, 1996 and that the Committee retain all powers necessary to disseminate and publicize its final report until July 6, 1996; and

That the Committee be permitted, notwithstanding usual practices, to deposit its report with the Clerk of the Senate if the Senate is not sitting, and that the said report shall thereupon be deemed to have been tabled in the Chamber.

The question being put on motion, it was adopted.

Paul C. Bélisle
Clerk of the Senate

INTRODUCTION

Coal mining has had a major impact on the economy, culture, and community life of Cape Breton. For three hundred years, Cape Bretoners have determined their destiny through their own efforts to build a good life for themselves, their families and their communities. For the past thirty years, coal mining in Cape Breton has been synonymous with Cape Breton Development Corporation or DEVCO.

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation was established on April 25, 1996 with a mandate to examine and report upon the Annual Report and Corporate Plan of the Cape Breton Development Corporation (see Appendix 2) and related matters. The DEVCO Corporate Plan 1996/97 to 2000/01, approved by the federal government on May 2, 1996, requires that the Corporation pursue commercial viability and self-sufficiency. The Plan was drafted after consultation with the Cape Breton community following a corporate update by DEVCO in November, 1995. Though approved by its shareholder, the federal government, the Corporate Plan has not met the same level of acceptance from all of DEVCO's other stakeholders: employees, unions, customers, municipalities, and other elements of the Cape Breton community. DEVCO was originally established, and operated through most of its existence, as an instrument for social and economic development.

There are substantial differences between the proposals contained in the November 1995 corporate update and the approved Corporate Plan. There are also differences of opinion on the proposals in the Corporate Plan as expressed by our witnesses (see Appendix 4). Though we have chosen to examine the corporation in the context of the approved Corporate Plan, we have chosen not to be constrained or limited to only the courses of action and issues outlined in it.

The issues facing DEVCO in achieving its corporate plan are inextricably linked. The key issues we have addressed in our report are:

- the Corporate Plan's strategy to achieve self-sufficiency,
- the socio-economic context of DEVCO,
- commercial viability of coal mining in Cape Breton,
- corporate governance and accountability,
- corporate management and performance,
- the treatment of corporate social costs,
- marketing alternatives facing the corporation,
- labour management relations, and
- the future of coal mining in Cape Breton.

A number of these issues, including whether the Corporate Plan's strategy for self-sufficiency is realistic and achievable, the socio-economic context of DEVCO, and corporate management and performance require further

examination. The Committee, if reconvened as we recommend, wishes to examine such issues in greater detail.

A large part of the work of this Special Committee has been to sift through a wide variety of informed and articulate perspectives on the role, operations, activities, and future of DEVCO. We have heard and considered the views of key stakeholders, past and present, of experts and of interested parties.

HISTORICAL PERSPECTIVE (See also Appendix 3)

The coal reserves in Cape Breton are part of the larger Sydney Basin. The Basin moves out under the ocean from the northeastern part of the Island and moves across the Laurentian Channel to Newfoundland. In total, approximately 24 seams of coal are included in this formation with 8 of them having a thickness of 3 or more feet. To date, 10 seams have been mined - although not all of them fully. In the past, the major foci of production were the Harbour and the Phalen Seams. Currently, the Hub Seam and the Phalen Seam are the focus of mining operations.¹

The early commercial operations of coal mines on the Island proceeded under the ownership of two major consortiums. British Empire Steel and Coal Corporation (BESCO), the first consortium, took the pursuit of profit seriously and they did so through a complex system of paternalism that tied miners to the company. When coal production waned in the late 1920's and early 1930's BESCO went into receivership. The Dominion Steel and Coal Corporation (DOSCO) took over the ownership and operation of Nova Scotia's mines and continued their operation until the mid 1960's when they announced that, despite a legacy of federal subsidies and subventions, they no longer intended to operate Cape Breton's coal mines. In the face of this news, the final in a series of Royal Commissions into coal mining in Cape Breton was established. J.R. Donald's report - *The Cape Breton Coal Problem* - was released in 1966 and coincided with DOSCO's announcement that they were withdrawing from the industry.

[DOSCO] contended that the entire operation was dictated by social not economic considerations, and as such, the collieries were a responsibility of the state not private enterprise.

Allan Tupper, "Public Enterprise as Social Welfare: The Case of DEVCO", *Public Policy Journal*, IV, 4

Early in 1967, emerging from recommendations in the Donald Report, the federal government, supported by an agreement with the Government of Nova Scotia, announced the establishment of a federal crown corporation, the Cape Breton

¹ John T. Boyd, *The Boyd Report*, p.3-8.

Development Corporation. DEVCO was mandated to wind down coal operations in Cape Breton and undertake alternative economic/industrial development that would fill in the social and economic gaps sure to be left by the cessation of coal mining. In the birth of DEVCO, the federal government had clear public policy objectives in moving ownership of the industry from private hands to public, in an area of jurisdiction normally a provincial responsibility.

The federal government realizes that the Cape Breton coal problem is essentially a social one. It is because of its awareness of, and concern for, the well-being of individuals and their communities that the federal government is prepared to assist, on a massive scale, the transition of the area from dependence on a declining natural resource to a sound economic base.

Prime Minister Lester B. Pearson, December 29, 1966

Under the *Cape Breton Development Corporation Act*, the company assumed all pension obligations for miners. Until 1982, the corporation operated a non-contributory plan, for which it still has major liabilities. Workers hired since then are part of a compulsory contributory plan. Financial obligations associated with pensions, including disability pensions, as well as environmental obligations assumed by DEVCO, have created a major financial liability for the corporation. This is an important issue affecting DEVCO's ability to achieve self-sufficiency. Despite these social cost obligations, the key elements for DEVCO to achieve self-sufficiency are reducing costs, finding export markets, achieving labour management harmony, and finding economic sources of future supply.

By the seventies, the energy crisis and the new global marketplace not only made coal more attractive, it gave the coal industry in Cape Breton a renewed, if still tenuous, lease on life. DEVCO adapted to a mixed mandate of managing coal operations as a commercial endeavour and, at the same time, seeking to diversify the island's economic prospects.

During the late 1960s, 1970s and 1980s new mines were opened including Lingan in 1972, Prince in 1974, Phalen in 1985, and initial development at Donkin in 1988-89. Older mines including Four Star, No. 20, No. 12, Princess, No. 26, and Lingan (in 1992) ceased operations during that period. Today DEVCO operates Prince Colliery and Phalen Colliery and has idle tunnels at Donkin. Future utilization of these coal reserves is another of the key issues facing DEVCO. In addition, DEVCO operates a coal preparation plant, a railway and an international shipping pier.

Over the past thirty years, many regional economic development initiatives were tested through DEVCO's Industrial Development Division (I.D.D.): from sheep farming to aquaculture, from tourism to circuit board assembly, from fish plants to auto parts. None proved to be successful. In December, 1988, the Enterprise

Cape Breton Corporation was created by Order in Council, assuming the responsibilities of the I.D.D., which then ceased operation.

Even before the creation of DEVCO, the federal government subsidized the coal industry of Cape Breton. For example, in the fiscal year, 1964-65, federal subventions and other subsidies totalled some \$22 million. Similarly, a common element throughout DEVCO's existence has been the injection of federal funding in the past thirty years, totalling some \$1.5 billion. The impetus for federal funding has clearly been the social and economic survival of Cape Breton rather than the commercial viability of the coal mines. A number of our witnesses suggested that, had the mines actually shut down, the federal government would have faced significant social support and assistance costs.

In the nineties, DEVCO's operations have focused exclusively on coal mining and achieving self-sufficiency. The present mandate to achieve commercial viability was established by the government and the government will no longer provide Parliamentary appropriations.

TOWARD SELF-SUFFICIENCY

With growing pressures of fiscal restraint, the federal Treasury Board provided Cape Breton Development Corporation with a mandate, in March 1990, to become self-sufficient by the end of the fiscal year 1994-95. During the ensuing five-year period, the corporation made some progress in reducing costs relative to revenues. Measured in terms of output, costs declined from approximately \$98 per tonne to \$82 throughout this period. Still, the corporation incurred a loss, albeit a diminishing one, each year during the period, 1990-91 to 1994-95. Annual Parliamentary appropriations declined during the same period, averaging roughly \$30.4 million per year, more than three times less than the average for the preceding five-year period. The Corporate Plan calls for federal funding to DEVCO by way of an additional \$79 million interest bearing loan to cover projected losses for the period 1995-96 to 1998-99.

As part of the corporate plan update in November of 1995, the Minister of Natural Resources requested the corporation to examine several options for government consideration. Four options were examined: status quo, shutdown, profitability and privatization. As a result of this exercise and evidence that a better management system could have a real impact on the corporation's financial performance, the Minister instructed the corporation to conduct a meaningful consultation process with stakeholders to establish a Corporate Plan for 1996-97 to 2000-01. The Board of Directors, as the group responsible for preparing a five-year strategy for achieving self-sufficiency consulted with workers, business and community groups, and municipal and provincial government representatives.

Testimony indicates to us that suggestions raised in the consultation process and the policy objectives of Natural Resources Canada influenced significant changes to the proposals contained in the November 1995 update and ultimately became part of the Corporate Plan. The major differences in these two documents relate to operation and production of the Prince Mine, an increased emphasis on the export market, and more modest levels of workforce reductions.

CORPORATE PLAN

The Committee recognizes the magnitude of the challenge facing DEVCO in its pursuit of profitability. The corporation's production costs are considerably higher than many other coal producers, particularly those in Western Canada. Mining conditions at DEVCO are considerably different from other parts of the country. Nevertheless, DEVCO must now be able to compete in the international marketplace like other coal producers. DEVCO's close proximity to its major customer, Nova Scotia Power, clearly offers the corporation a strategic advantage over other producers both inside and outside the country. Until the fiscal year, 1999-2000, DEVCO's contract with Nova Scotia Power provides a stable demand for its output and a favourable price for coal. After the contract ends, the Corporation must compete with other coal and coal substitute producers around the world. To do this, the corporation must dramatically lower its production costs. While it is clear to us that progress on this front has been made in recent years, much remains to be done.

The Committee requested information from DEVCO and received an expurgated version of the Corporate Plan as well as some of the other information requested. Information gaps still exist in our examination. For instance, we have not been informed of the main assumptions, such as absenteeism rates, future labour costs and coal prices, underlying the Corporate Plan. The corporation has not substantiated its revenue projections or informed us of the contingencies built into the budgeting process. In addition, our information about DEVCO's export plans, purportedly intended to account for 25 per cent of saleable output, is extremely limited. DEVCO informed the Committee that, in some instances, information could not be made publicly available due to its commercial sensitivity. As a result, we are unable to assess the validity of projections underlying the Corporate Plan. It has therefore not been possible for us to confidently affirm that the plan presents a realistic outlook, particularly in relation to export sales. These are factors which have influenced the Committee to recommend that it reconvene for further examination of DEVCO's Corporate Plan.

The objective of the Corporate Plan (see *Summary - Appendix 2*) is to achieve commercial viability. To achieve this the corporation intends to focus on its prime customer, Nova Scotia Power. Although coal revenues from Nova Scotia Power are contracted until the year 2000, Cape Breton Development Corporation coal must compete with other fuels to maintain Nova Scotia Power as a major

customer after that. During the next five years the corporation must therefore become considerably more competitive. According to the testimony we heard, all stakeholders support increased productivity and lower per unit output costs to achieve this.

From a strategic point of view ... I guess we would have to say that our strategy over the next five years is one of survival. We would all like to grow ... Our strategy revolves around viability, making sure that the company is sound over that five-year period of time, and making sure that the shareholder has the confidence in our ability to move into the future.

George White, President, Cape Breton Development Corporation

As outlined in Table 1 on the following page, the Corporate Plan calls for production at the Prince colliery by two shifts to increase more than 48% from approximately 0.69 million tonnes in 1996-97 to 1.02 tonnes in 2000-01. Production at the Phalen colliery is expected to total 1.9 million tonnes in 1996-97 and level off at 2.28 million tonnes in 1999-00 and 2000-01. The combined projected output at both collieries is higher than the corporation proposed in its consultation plan. However, the projected level of output by the end of the planning period is at least one-fifth lower than that proposed by some of our witnesses. As a consequence of higher output, sales must also rise and, in this context, some of our witnesses were considerably more optimistic about the export market than projections outlined in the Corporate Plan. Under the Corporate Plan, Nova Scotia Power will account for almost three-quarters of saleable production, with the remainder destined for the export market.

The Corporate Plan projects output costs to fall from \$200.6 million in 1996-97 to \$177.4 million by fiscal year, 2000-01. Projected revenues are expected to rise from \$165.6 million in 1996-97 to \$203.5 million by the end of the planning period.

On a per tonne basis output costs decline dramatically as illustrated in Table 1. Revenues per tonne of saleable output decline somewhat in 1996-97 due to the price reduction in the new agreement with Nova Scotia Power and then stabilize at around \$61 per tonne.

As also exhibited in Table 1, the Cape Breton Development Corporation is expected to incur a loss of \$70.2 million throughout the first three years of the five-year plan. Thereafter, for the first time in its corporate history, the company expects to realize a profit. On a cumulative basis, the corporation expects to incur a net loss of \$20.9 million over the entire five-year period. The government has agreed to cover these losses by way of interest bearing loans. The reason for these losses is attributed primarily to fixed social costs incurred as a result of pension, workers' compensation and environmental liabilities not related directly

to current operations. A substantial portion of these costs were incurred prior to the inception of the Cape Breton Development Corporation. Many of our witnesses believe that these liabilities defeat the corporation's self-sufficiency objective and should not be part of the company's bottom line.

It is clear that the Corporate Plan's workforce reduction of 715 workers, including 57 laid off in the latter half of 1995-96, will exacerbate Cape Breton's economic difficulties. Though job losses have a severe impact on the community, corporate costs must be substantially reduced if the Cape Breton Development Corporation is to survive. For the most part, witnesses before the Committee indicated a reluctant acceptance of this fact.

... if [commercial] viability cannot be achieved, then we are not sure that the future of mining will be secure in Cape Breton. That brings us to the issue of how we downsize the corporation to achieve that commercial viability. Our objective was to hold on to what we believe is a major element of success with the corporation, and that is our young workforce. In order to do that, we had to offer older workers and those who may be unable to work, for any number of reasons, an opportunity to retire with dignity.

John Coady, Mayor, Cape Breton Regional Municipality

A joint labour-management committee developed and adopted a plan that calls for 65 workers to leave the corporation through normal attrition and 59 workers to be laid off with severance during the first two years of the Corporate Plan. Two hundred and thirty individuals are expected to participate in the first phase of the early retirement program. Over the remaining three years, normal attrition and layoffs with severance are expected to reduce the workforce by a further 151 workers. The second phase of the early retirement program, designed to maintain a younger workforce, would commence in the second year of the plan and will involve 153 employees. Normal attrition is expected to account for 18% of the total workforce reduction, layoffs for 23% and early retirement packages for 58%.

The employees believe that this is a viable industry. We feel it can be a competitive industry. We feel certain that the federal government will not come back in five years and give us money. We proposed solutions to stop some of these job cuts.

Steven Drake, President, District 26, United Mine Workers of America

TABLE 1
Projections for the Five-year Corporate Plan

| | 1996-97 | 1997-98 | 1998-99 | 1999-00 | 2000-01 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Production (000s of tonnes) | | | | | |
| Prince | 688 | 1060 | 1003 | 999 | 1024 |
| Phalen | 1905 | 2145 | 2184 | 2281 | 2281 |
| Total Output | 2593 | 3205 | 3217 | 3280 | 3305 |
| Sales (000s of tonnes) | | | | | |
| Saleable Production | 2593 | 3205 | 3217 | 3280 | 3305 |
| From (to) Inventory | 14 | 25 | -59 | -6 | -6 |
| Total Sales | 2607 | 3230 | 3158 | 3274 | 3299 |
| Costs (\$000s) | | | | | |
| Operating | 130199 | 134622 | 124425 | 128285 | 130746 |
| Capital | 14893 | 23443 | 17250 | 11575 | 11720 |
| Fixed Social Costs | | | | | |
| Pensions | 30417 | 29784 | 29597 | 6441 | 6292 |
| Workers' Comp. | 12954 | 13343 | 13743 | 14155 | 14581 |
| Human Resource | | | | | |
| Strategy | 12196 | 14052 | 14975 | 14658 | 14034 |
| Sub Total | 55567 | 57179 | 58315 | 35254 | 34907 |
| Total Costs | 200659 | 215244 | 199990 | 175114 | 177373 |
| Total Costs per Saleable Tonne (\$) | 77.38 | 67.16 | 62.17 | 53.39 | 53.67 |
| Revenue (\$000s) | 165553 | 188912 | 191141 | 198305 | 203462 |
| Total Revenue per Saleable Tonne (\$) | 63.5 | 58.49 | 60.52 | 60.57 | 61.67 |
| Profit (loss) (\$000s) | -35106 | -26332 | -8849 | 23191 | 26089 |

Source: Cape Breton Development Corporation, *Corporate Plan - Spring 1996, 1996-97 to 2000-01*.

Our Committee was told that the Board of Directors expects to pay particular attention to four elements of the Corporate Plan. The first element, implementation of multiple-entry development at the Phalen colliery, was one of the primary recommendations in the Boyd Report and was strongly supported by the Cape Breton Regional Municipality. The Boyd Report is an extensive expert study commissioned by the federal government in 1995 to analyze and review DEVCO's coal mining activities.

The second element of the Plan, and an extremely important one, is the allocation of \$300,000 to study selective mining at the Prince colliery. This study was recommended by the Canadian Auto Workers. If it yields promising results, development of the Donkin mine, which some of our witnesses felt should have been addressed as a contingency plan, becomes a key component in the long-term outlook for Cape Breton's coal mining industry.

The third key element of the Corporate Plan to be monitored by the Board, introduction of a quality management system, flows from a recommendation made by workers and their representatives during the consultation process. A number of witnesses before our Committee went well beyond this initiative to address the need for more accountability on the part of both management and workers.

The last element is a quarterly progress report containing key indicators. This monitoring process was recommended by several groups, primarily the clergy, during the consultation process. Since the corporation is so vital to the economic well-being of Cape Breton, everyone in the community is interested in the progress of the company. It was also suggested that the content of these quarterly reports be verified by a third-party, indicating the low level of trust that seems to exist among stakeholders.

While all of the stakeholders agree that the success of DEVCO is critical to the future of Cape Breton, opinions clearly differ over elements of the Corporate Plan.

CORPORATE GOVERNANCE AND ACCOUNTABILITY

According to the *Cape Breton Development Corporation Act*, the corporation reports to the Minister designated by Governor in Council. Since the corporation's inception, 15 different Ministers, responsible for eight different government departments, have assumed this responsibility.

Section 3 of the *Cape Breton Development Act*, states that the corporation's Board of Directors must consist of a Chairman, a President and five other directors. The Chairman and President are appointed by the Governor in Council, in consultation with the Lieutenant Governor of Nova Scotia. The

remaining directors are appointed by the Minister, subject to approval of Governor in Council. The President, as chief executive officer of the corporation, has the direction and control of the company's business on behalf of the Board. The corporation's management has had nine different Presidents since its inception.

During our hearings, past and present management practices and capabilities were called into question. We were informed of the lack of emphasis on customer service and the poor business relationship between the corporation and its most important customer, Nova Scotia Power Corporation. We were told that former management had been considerably wanting in terms of its purchasing policies and its ability to maintain control of the company's inventory. The Committee was informed of inadequate capital equipment purchases, a lack of equipment standardization and inflated prices paid for mining equipment. It should also be noted that we received information from a 1992 Special Examination conducted by the Auditor General of Canada as required under the *Financial Administration Act*. This report did not identify any issues pertaining to the corporation's purchasing policies or inventory control.

In answer to the question as to what would have to happen in the next short period for a shareholder to seriously consider investment in the Cape Breton Development Corporation, approximately five years ago when DEVCO set forward on a mandate of self-sufficiency, the key was, as it is today, accountability. If we can achieve accountability in this industry, I firmly believe that this industry can be profitable.

Steven Drake, President, District 26, United Mine Workers of America

The Chairman of the Board told us that, when he became acting President in 1995, the business plan or the budgeting process was a sham. In his view, Ottawa was simply being handed a budget of convenience. In a somewhat startling admission, we were told that the Board of Directors had lost confidence in the company's financial position and the Auditor General's office was asked to conduct a financial update as of October 31, 1995. In her testimony, the Minister of Natural Resources made it clear that budget management of the corporation is a responsibility of the corporation and that micro-management of crown corporations is not the government's role.

Our witnesses stressed that the corporation cannot continue to make decisions as it has in the past. It must become more accountable. All stakeholders must assume their responsibilities to ensure that this plan succeeds. The introduction of a quality management program called for in the Corporate Plan is supported by all. The Committee heard testimony to the effect that the corporation is being

better managed and hope that this will improve with time. What seems to be lacking, however, is enhanced corporate governance. The Chairman of the Board of Directors expressed a preference for less political involvement in the operation of the corporation. However, Cape Breton Development Corporation is wholly owned by the people of Canada and is accountable to Parliament. Parliament, along with the Board of Directors, must play a greater role in the area of corporate governance. The economic well-being of many Cape Bretoners depends on the successful realization of the Corporate Plan.

Recommendation

Both federal and provincial governments must ensure that a majority of the Board is composed of individuals with business experience in a competitive market.

In Chapter 10 of his 1995 report to Parliament, the Auditor General of Canada stressed the importance of Parliament's role in the area of Crown corporation governance and stated that the accountability framework is weakened when Parliament, through its committees, does not review and use the information reported by Crown corporations. Moreover, the information provided must contain sufficient detail to allow Parliamentarians to assess the performance of the corporation in question.

The Cape Breton Development Corporation has undertaken to provide quarterly progress reports pertaining to the implementation of its Corporate Plan. In addition, the company is considering the services of an independent accounting firm to verify the content of these quarterly progress report. We believe that this is an important requirement and that the government should ensure that the corporation secures this external audit capability. In addition, a Senate Committee should be given a mandate to further review these progress reports.

Recommendations

The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation should be reconstituted in the Fall of 1996 to continue its examination and report on the Progress Reports of the Cape Breton Development Corporation.

The Auditor General of Canada or an appropriate private management accounting firm should be engaged to verify DEVCO's quarterly reports.

The Auditor General should include in his upcoming Special Examination a review of the introduction of the corporation's quality management system with special

consideration to the budgeting process, purchasing policies and practices, inventory control, absenteeism, overtime and accidents.

TREATMENT OF FIXED SOCIAL COSTS

Over the years, the corporation has assumed responsibility for workers' pensions, workers' compensation, and environmental-related liabilities, collectively referred to as social costs. Some of these costs were incurred after the creation of the Cape Breton Development Corporation, but are not related to current operations. Others were incurred prior to the inception of the Cape Breton Development Corporation. Witnesses before our Committee, including DEVCO Chairman Joe Shannon, United Mine Workers President Steve Drake, CUPE representative Kevin McNeil, former DEVCO President Tom Kent, Cape Breton Mayor John Coady, mining engineer Steve Farrell, and Nova Scotia MLA Alfie MacLeod, stressed the importance of addressing social costs and the burden they represent to the corporation in achieving self-sufficiency. Many witnesses suggested that government assume all or part of these costs and remove them from the corporation's balance sheet.

The Canadian Union of Public Employees, Local 2046, presented a brief to the Committee on the corporation's non-contributory pension plan. Their research documents a long history of a growing unfunded liability over more than 25 years. In 1991, the Superintendent of Financial Institutions directed the corporation to remove this unfunded liability by the end of March 1999. While the size of this unfunded liability has declined by \$113.7 million since 1990-91, the corporate plan, nevertheless, deals with a substantial legacy; the corporation must pay \$23 million each year during the period 1996-97 to 1998-99 to eradicate the unfunded pension liability. It is worth noting that in the absence of this outlay, the corporation would project a profit one year in advance of that outlined in the Corporate Plan.

The corporation expects to expend an average of \$13.8 million in each year of the Corporate Plan on disability pensions that have been awarded by the Nova Scotian Workers' Compensation Board. These expenditures represent a lifetime liability, not unlike those associated with the non-contributory pension plan. These payments do not refer to the corporation's current contribution to workers' compensation, which is included in operating expenses and is estimated to cost between \$4 to \$6 million annually.

Another component of social costs is what the corporation refers to as its human resource strategy. These costs include severance payments and early retirement pensions awarded to workers as a consequence of the Langan colliery closure and the workforce reduction scheme in the approved Corporate Plan. Over the duration of the Corporate Plan, almost \$60 million, or an average of

\$12 million per year, will be spent on the human resource strategy. As this results from a corporate business decision, the corporation should maintain this liability.

The final element of social costs incurred by the corporation deals with its environmental liabilities. These costs are not listed separately in Table 1. According to information provided by DEVCO, environmental liability costs are expected to average \$2.4 million per year during the planning period. When it was established, the corporation inherited the environmental liabilities associated with the Sydney Coalfield, some of which have not been evaluated. The Boyd Report concludes that the total environmental liability of the Sydney Coalfield is both extensive and unknown. As a consequence Boyd recommends documentation of past mining activities establishing the magnitude of the total liability. Boyd also recommended that these liabilities be divided into three distinct groups: (1) those associated with current mining activities with an estimated cost of approximately \$19 million; (2) those acquired as active operations at the time the corporation was created with an estimated cost of \$26 million; and, (3) those associated with all of the other mines in the Sydney Coalfield at a best guess of \$5.2 million.

Witnesses before our Committee expressed serious concern over the impact of social costs on the future financial performance of the Cape Breton Development Corporation. These concerns appear to be well founded. In fact, the corporation's poor financial performance since the advent of its self-sufficiency mandate can be largely attributed to these costs. In 1995-96, the first year of self-sufficiency, the corporation reported a projected operating surplus of \$37.2 million. However, once non-operating costs, largely comprised of fixed social costs, are taken into account, this operating surplus became a bottom line loss of \$9.4 million. These social costs, particularly those related to the unfunded pension liability, continue to plague the company's bottom line during the first three years of the Corporate Plan. While it is recognized that the federal government will lend money to the corporation to cover these costs, the full amount of these loans plus interest must be repaid. Some of our witnesses expressed concern that this debt could significantly undermine the corporation's ability to demonstrate profitability and to secure the necessary financial resources for future mine development.

I can tell you it does not work and it will not work. Within two years, they [the corporation] will be in a mess again because they are not looking after it properly. They have to put \$80 million into the pension fund in the next three years. That is where the major part of their problem comes from. The government solution has been, 'we will lend you \$80 million for five years.' I mean, that is like throwing a rock to a drowning man. You have to resolve this thing.

Kevin MacNeil, National Representative, Canadian Union of Public Employees

The Committee has little doubt that some of these social costs will mask the corporation's financial performance in the years to come. Like our witnesses, we find ourselves in the difficult position of trying to determine how much of these costs should be included in the bottom line of the corporation. The Cape Breton Regional Municipality called for the transfer of all social liabilities to the end of March 1996 to a new division of the corporation. The unions recommended that the federal government assume all of the corporation's social costs. Another suggestion was that the corporation should not be required to assume any of these costs incurred prior to its inception. Yet another demarcation point is 1982, the year after which new employees were required to contribute to the company's contributory pension.

Throughout much of DEVCO's existence, the overriding policy objective has been essentially social, not economic. This is no longer the case. Yet DEVCO is expected to overcome the financial burden of this legacy in its pursuit of self-sufficiency. At the same time, the management and workers of DEVCO have a responsibility for past decisions and activities, including the well-being of former DEVCO workers. On balance, the Committee believes that the social costs in the Corporate Plan are unduly onerous. DEVCO alone should not be required to deal with such a heavy burden at a time when it is striving for self-sufficiency. In fact, to require it to do so may be self defeating.

The Committee has identified two components of the corporation's fixed social costs which it believes warrant additional attention. Both elements relate to the pension category under fixed social costs in Table 1 of our report. DEVCO has informed us that these pension costs relate to:

- 1) an unfunded liability in the company's non-contributory pension plan;
- 2) older pre-retirement and early retirement plans;
- 3) current service costs associated with the non-contributory pension plan;
- and
- 4) provision for new awards under the compassionate disability pension.

In our opinion, the first two components relate directly to historical social costs. Expenditures associated with the unfunded liability in the non-contributory pension plan are projected to be \$23 million in each of the first three years of the Corporate Plan, after which no unfunded liability related to this item is expected to exist. Projected expenditures on older pre-retirement and early retirement plans are expected to average some \$2.7 million per year throughout the five year planning period. These historical social costs are projected to total \$82.5 million during the period 1996/97 - 2000/01.

Notwithstanding the Government's focus on social policy prior to DEVCO's current self-sufficiency mandate, the Committee believes that a significant proportion of these social costs relate to many workers' voluntary decisions not to participate in the company's contributory pension plan on its introduction in

1982. Obviously, this has added to the cost of DEVCO's non-contributory pension plan. Consequently, we believe that DEVCO and its workforce have some responsibility for bearing a portion of this historical social cost. We also believe that workers currently employed by DEVCO have some financial responsibility to assist those who came before. Thus we propose that these historical social costs be shared equally between DEVCO and the Government of Canada.

Recommendations

The Committee recommends that the Government of Canada provide an appropriation of \$41.25 million to cover half of the cost of removing the unfunded liability associated with the non-contributory pension plan and half of the cost of payments to older pre-retirement and early retirement plans. These funds should be appropriated as the projected costs are incurred under the Corporate Plan. Accordingly, the federal appropriation would be \$13.2 million in 1996-97, \$12.9 million in 1997-98, \$12.8 million in 1998-99, \$1.3 million in 1999-2000, and \$1.05 million in 2000-01.

DEVCO, in partnership with the Governments of Canada and Nova Scotia, should undertake a comprehensive evaluation of all of the corporation's environmental liabilities and develop a plan, including a budget, for addressing this very important problem.

MARKETING STRATEGY ALTERNATIVES

DEVCO's primary customer is Nova Scotia Power Corporation (NSPC). In 1978 DEVCO signed a 33 year agreement to supply coal to NSPC which provides for renegotiation on coal quality, quantity and price every five years. The Committee was told that if an agreement cannot be reached on price, the dispute is to be resolved by arbitration of a third party. If the issue is coal tolerance or quantity, either party may serve notice to end the contract in two years time. In March, 1995 NSPC served notice of termination. DEVCO initiated legal action based on its perception that the issue was price, not coal quality or quantity. Legal proceedings were avoided by an agreement between DEVCO and NSPC.

While terms of the agreement are confidential, the Chairman of DEVCO informed the Committee that the new agreement calls for a price reduction of 18 per cent phased in over a three year period which commenced April 1, 1995. Therefore the last component of this price reduction occurs in 1997-98, the second year of the Corporate Plan. For the final two years of the contract the price does not change provided Canada's inflation rate remains below 4 per

cent. The contract is to be renegotiated in the final year of the Corporate Plan. DEVCO told the Committee that NSPC would account for some 2.2 to 2.4 million tonnes per year throughout the planning period.

According to sales data supplied by DEVCO, an average of 2.2 million tonnes of coal, or 62% of saleable output, was sold to Nova Scotia Power each year from 1990-91 to 1994-95. Roughly 3% per year was sold to other domestic customers. The remaining 35% of saleable output was sold abroad each year between 1990-91 to 1994-95, of which 16 and 18 percentage points constituted metallurgical and thermal coal exports respectively. In 1995-96, the corporation's position in the export market changed dramatically due to reduced levels of output as a result of geological problems; that year only 5.2% of saleable production was shipped abroad.

The Corporate Plan calls for approximately 25% of saleable production to be sold in the export market. The Committee requested, but did not receive, verification of how DEVCO will profitably export this much of its saleable output. This is one of the issues which we believe warrants further examination if we are reconvened in the Fall. We were told that the corporation intends to make three joint tenders with Nova Scotia Power to export electricity to the United States. Thus far, the corporation has been successful securing two of these joint tenders and, as a consequence, has effectively increased the demand for its coal via higher electricity exports. We understand that these are included in the plan's projected sales to NSPC and that DEVCO must therefore find export markets for 25 per cent of its saleable output. Aside from further sales to NSPC, which could account for 5 to 10 per cent of total projected sales to NSPC, the corporation's opportunity for increased domestic coal sales seems to be limited, at least in the short-term. Consequently, witnesses who recommended production levels in excess of those contained in the Corporate Plan, either implicitly or explicitly suggested that the corporation must seek a greater presence in the export market.

If there are opportunities to sell metallurgical coal, which we hope there will be, and if we can get more money for it, then we will wash that coal.

Joseph P. Shannon, Chairman of the Board, Cape Breton Development Corporation

The Committee realizes the corporation's strategic advantages in access to international markets, particularly the European market, but these depend, to a large extent, on the corporation's progress in reducing its mining costs. In the absence of a significant decline in costs per tonne, a greater emphasis on the export market may simply mean greater losses. Nevertheless, as output costs decline more profitable opportunities in markets abroad may well become available in the future. It is our understanding that DEVCO plans to export

thermal coal and would pursue metallurgical coal export opportunities if profitable. The Boyd Report refers to the corporation's potential for expanding thermal coal sales abroad. A study undertaken by Burns Fry Limited in 1993 on behalf of the federal Department of Finance Privatization Branch also concluded that DEVCO needed to diversify its customer base. The Burns Fry Report recommended that the corporation reduce its reliance on Nova Scotia Power and increase the size of its export market in order to ensure DEVCO's long-term survival.

Export opportunities abroad cannot be realized until the corporation's production problems are resolved and costs substantially lowered. More importantly, a greater presence in the export market cannot be sought at the expense of the corporation's contractual obligations with Nova Scotia Power. Today the success of the Cape Breton Development Corporation is inextricably linked to a strong business relationship with Nova Scotia Power as its primary customer. Indeed, a number of witnesses expressed concern that the future of DEVCO is overly dependent on Nova Scotia Power. The United Mine Workers testified that the lack of emphasis on the export market is a mistake.

Recommendation

The Cape Breton Development Corporation should take immediate steps to sell more coal profitably in the international marketplace. The Special Committee should consider this issue upon being reconvened.

LABOUR MANAGEMENT RELATIONS

Self-sufficiency and economic competitiveness will only be achieved if both management and unions pursue them as matters of common interest. For this to happen, the labour management relations at DEVCO must change dramatically. It is not our intent to act as mediators or apportion blame, but to encourage both sides to work closely together in achieving commercial viability.

Testimony has demonstrated that this will be a considerable challenge. Labour relations at DEVCO have been characterized by intense acrimony over the years. Though both sides state their intention to improve relations, it is clear that a substantial amount of antagonism remains.

... the key to [DEVCO's] survival is not me or you or Mr. Dingwall. It is going to be how management and labour see a common goal and work towards that common goal.
Hon. John Savage, Premier of Nova Scotia

In order to succeed DEVCO requires a work force that is well trained, highly motivated and productive. Management will need to be forward looking, innovative and willing to compete.

Some of the key factors identified by our witnesses in improving labour-management relations are:

- increased transparency in corporate decision making and planning,
- a higher level of trust between union and management,
- better communication between the two sides,
- a real "sharing of expertise" and,
- labour predictability.

A consistent complaint from union representatives concerned their inability to get information from the corporation. Trust between unions and management needs to be significantly enhanced. Greater sharing of information with regard to corporate intentions and assets is a prerequisite to establishing a positive relationship. Some form of union participation in corporate decision-making would help to build an element of trust.

One of the more difficult issues with respect to labour management relations has been the consistently high rate of absenteeism. According to Boyd, the historical absenteeism range at the collieries is 15 to 20 per cent, excluding absences due to contractually allowed vacation and holidays. When these are also factored in, the effective number of unavailable workers can be between 24 and 29 per cent. This rate is considerably higher than that in U.S. mines where total absenteeism, including contractual vacation and holidays ranges from 14 to 16 per cent.

Some witnesses suggested to us that the high rate of absenteeism is due to the fact that DEVCO includes the long term sick and disabled (more than 90 days) in its statistics. There was also some question as to whether an acceptable definition of absenteeism could be agreed upon between the two sides. There can be little doubt that, historically, absenteeism has been unacceptably high and needs to be addressed.

Long term commercial viability will, no doubt, prove a difficult task. In order to achieve it, DEVCO will need to have an effective management-labour structure in place. Both labour and management told us that they realize this and are willing to co-operate. At the same time management testimony included references to disputes with employees and their representatives and union testimony provided a litany of continued complaints about management. They are clearly not there yet despite their professed willingness to work together. For labour management relations, the future is now. Both sides must ensure that their sense of urgency dictates a commitment to immediate improvement in dialogue and co-operation.

Recommendation

Much improvement in labour management relations at DEVCO is crucial and perhaps the most important ingredient to the future success of DEVCO. The review of DEVCO's performance undertaken by a Senate Committee should include careful scrutiny of progress on labour management relations.

FUTURE MINING OPERATIONS

Though the future of DEVCO must take into account public policy concerns, to achieve self-sufficiency outlined in the Corporate Plan, Cape Breton mining operations must be considered from the perspective of commercial viability. As noted earlier, mining in Cape Breton is an expensive proposition. The future of coal mining in Cape Breton is dependent not only on operating costs and market competition, but on the availability of a coal resource that can be extracted at reasonable cost. Many of our witnesses addressed the future of the existing mines, Prince and Phalen, and development of the future coal resources, particularly the Donkin Mine. This was the subject of considerable conflicting testimony, especially in reference to the life of coal resources and development costs. We heard estimates ranging from as low as \$60 million to as high as \$400 million for opening the Donkin mine. In short, we do not know how much it would cost to develop Donkin.

In the Corporate Update of November 1995, DEVCO indicated that development of Phalen Mine was two years behind and that it faced adverse geological conditions such as a heavy roof, gas problems, rock outbursts and flooding. In fact, the Update called for an assessment of the long-term viability of the Phalen colliery. In addressing the Prince Mine, the Corporate Update stated that the return on investment is diminishing as the deeps extend, limiting production time and increasing costs. Such information and the testimony of some witnesses before the Committee raises concern about the life expectancy of these collieries and, consequently, about the future of coal mining in Cape Breton.

Several of our witnesses were highly critical of the Corporate Plan because it did not contain a plan for future development. Given the recent geological problems experienced at both the Phalen and Prince collieries, this concern seems to be well founded. Some of our witnesses felt that the corporation should be looking to the future as Phalen and Prince reserves decline and the cost of mining them rises. The Committee agrees. Testimony before the Committee indicates that the best opportunity in this regard is the Donkin Mine.

In reality, there is virtually no likelihood that Donkin could be developed as an operating colliery under any commercial standards at current coal realization levels ... it is unrealistic at the present time to consider the design or development of Donkin as an active colliery.

The Boyd Report

Between the years 1982-83 and 1986-87, two tunnels were driven at the Donkin mine largely for exploratory reasons. These tunnels now permit ready access to this massive block of thermal coal some 3.5 kilometres offshore, regarded by many as the future of Cape Breton's coal mining industry. More than \$80 million has been spent on Donkin thus far. The Boyd Report was not optimistic about future potential development of this resource.

The municipality is proposing that in the year 2000 they [the corporation] begin underground exploration at Donkin. In this way, if you drilled some underground tunnels, you would get the quality of the coal, you would know the mining conditions and you would know also if you could selectively mine it. It is my opinion that it is a reasonable assumption that you can mine selectively at Donkin. However ... you have to have some hard data from exploration to move forward.

Steve Farrell, President, S. Farrell and Associates, Consultant to the Cape Breton Regional Municipality

Although the Boyd Report essentially discounted Donkin as a commercially viable operation at current coal realization levels, many of our witnesses were considerably more optimistic about a future Donkin colliery. While a potential Donkin Mine is virtually ignored in the approved Corporate Plan for the period 1996/97 to 2000/01, the November 1995 Corporate Update gave the importance of the coal reserve there more prominence, calling for a \$750,000 evaluation of the Donkin project to assess the feasibility of developing a plan for the mine and referring to it as "possibly the last economically viable coalfield based on today's technology." The Minister of Natural Resources told the Committee that, though Donkin is not in the present Corporate Plan, management may still pursue its development during the Plan period if it makes business sense. The Committee feels that Donkin should have been a critical element addressed in the Corporate Plan. We believe that five years is too long to wait to establish the facts related to Donkin development.

There are many examples of mining companies ... where, by organizing your activities at the work face, you can control the output from your colliery operation [and] ... end up with a better quality of feedstock going into your wash plant, and ultimately reduce your costs. ... We feel that if our people could learn how to do this, and if you use computers and mechanization at the coal face in order to do this, that it would not only augur well for us in the existing operations but also in the future. As the company is successful, as we grow and want to get into new mining operations such as the Donkin mine, we would have to be able to use this technology in order to successfully mine that operation.

George R. White, President and Chief Executive Officer, Cape Breton Development Operation

Since the Province of Nova Scotia owns the coal resource and since it has primary responsibility and interest in the economic and social future of Cape Breton residents, it must play a larger role in DEVCO's future.

The Committee also heard testimony from Scotia Synfuels Ltd. related to development of synthetic fuels using Cape Breton coal. This issue was the subject of a 1992 report of the Standing Senate Committee on Energy, the Environment and Natural Resources. That Committee may wish to update its report to consider the future of such development.

Recommendations

The corporation and the Province of Nova Scotia should immediately undertake a study to ascertain the development potential and cost of opening the Donkin Mine.

The corporation should immediately undertake and publicly report a clear assessment of the future of existing mines.

The corporation should adopt, as part of its Corporate Plan reporting process, a longer-term perspective on current and future mine development with contingencies.

CONCLUSION

This Special Committee Report deals with the future. We have endeavoured to understand the past and face the challenges of the present, but our focus is on what is to come. We are reporting on the issues faced by a particular industry, the coal industry in Cape Breton, and its prospects for the future. We are also

reporting on measures to preserve the economy of Cape Breton and to allow the community not only to survive but to provide hope for the future.

Though we believe our examination of the DEVCO Corporate Plan to be substantial, we do not believe that we have completed our task. As there are enough areas of concern to be dealt with more comprehensively, we have recommended that our Committee be reconvened in the Fall of 1996 to review DEVCO's progress on its Corporate Plan and further explore a number of issues outlined in our report.

Cape Breton Development Corporation is not merely a story of reliance on government. Rather, it is an example of government investing in a community to help residents maintain their self-reliance and plot their own course through their own efforts.

There are a range of visions for the success of DEVCO. Many conflict. All have the common motivation of survival. The issues are complex. The approved DEVCO Corporate Plan places the onus on self-sufficiency and commercial viability of mining coal in Cape Breton. Many of our witnesses see it as the last, best chance for the survival of DEVCO. Others favour changes in the options presented by the Plan. The choices that have been made in the present Corporate Plan can only work through the concerted efforts of all interested parties.

The keys to the best possible chance for success will be:

- dramatically improved labour management relations,
- significantly reduced costs of production,
- close monitoring and scrutiny of DEVCO's plan,
- flexibility in implementation,
- open communication with the community and stakeholders,
- adjustment to changing circumstance, and
- a significant element of luck related to geological conditions in the mines.

Though this Special Committee has heard a great deal of testimony from expert and interested witnesses, we have lacked the information to pass judgment in all areas of examination. Our recommendations to the government are intended to achieve the broad objectives outlined in the Corporate Plan and reflect on the options for the future. The Special Committee expresses the sincere wish that our recommendations aid in DEVCO's effectiveness and in the regeneration of the economy of Cape Breton.

RECOMMENDATIONS

CORPORATE GOVERNANCE AND ACCOUNTABILITY

1. Both federal and provincial governments must ensure that a majority of the Board is composed of individuals with business experience in a competitive market.
2. The Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation should be reconstituted in the Fall of 1996 to continue its examination and report on the Progress Reports of the Cape Breton Development Corporation.
3. The Auditor General of Canada or an appropriate private management accounting firm should be engaged to verify DEVCO's quarterly reports.
4. The Auditor General should include in his upcoming Special Examination a review of the introduction of the corporation's quality management system with special consideration to the budgeting process, purchasing policies and practices, inventory control, absenteeism, overtime and accidents.

TREATMENT OF FIXED SOCIAL COSTS

5. The Committee recommends that the Government of Canada provide an appropriation of \$41.25 million to cover half of the cost of removing the unfunded liability associated with the non-contributory pension plan and half of the cost of payments to older pre-retirement and early retirement plans. These funds should be appropriated as the projected costs are incurred under the Corporate Plan. Accordingly, the federal appropriation would be \$13.2 million in 1996-97, \$12.9 million in 1997-98, \$12.8 million in 1998-99, \$1.3 million in 1999-2000, and \$1.05 million in 2000-01.
6. DEVCO, in partnership with the Governments of Canada and Nova Scotia, should undertake a comprehensive evaluation of all of the corporation's environmental liabilities and develop a plan, including a budget, for addressing this very important problem.

MARKETING STRATEGY ALTERNATIVES

7. The Cape Breton Development Corporation should take immediate steps to sell more coal profitably in the international marketplace. The Special Committee should consider this issue upon being reconvened.

LABOUR MANAGEMENT RELATIONS

8. Much improvement in labour management relations at DEVCO is crucial and perhaps the most important ingredient to the future success of DEVCO. The review of DEVCO's performance undertaken by a Senate Committee should include careful scrutiny of progress on labour management relations.

FUTURE MINING OPERATIONS

9. The corporation and the Province of Nova Scotia should immediately undertake a study to ascertain the development potential and cost of opening the Donkin Mine.

10. The corporation should immediately undertake and publicly report a clear assessment of the future of existing mines.

11. The corporation should adopt, as part of its Corporate Plan reporting process, a longer-term perspective on current and future mine development with contingencies.

APPENDIX 1

COMMITTEE MEETINGS AND WITNESSES

| Witnesses | Organisation | Date | Issues |
|----------------------|---|--------------|---------------|
| Baker, Michael | President, Local 2046, Canadian Union of Public Employees | May 28, 1996 | 2 |
| Buchanan, Merrill D. | Vice-President, Finance, Cape Breton Development Corporation | May 27, 1996 | 1 |
| Chisholm, Robert | MLA, Leader, New Democratic Party of Nova Scotia | June 3, 1996 | 3 |
| Coady, John | Mayor, Cape Breton Regional Municipality | May 28, 1996 | 2 |
| Drake, Steve | President, District 26, United Mine Workers of America | May 28, 1996 | 2 |
| Farrell, Steve | S. Farrell and Associates | May 28, 1996 | 2 |
| Ferguson, Bonnie | Research Officer, Canadian Union of Public Employees | May 28, 1996 | 2 |
| Gillespie, Alastair | President, Scotia Synfuels Ltd. | May 28, 1996 | 2 |
| Gillis, Bob | Vice-President, Local 4504, Canadian Auto Workers | May 28, 1996 | 2 |
| Harrison, Robbie | Minister Responsible for the Nova Scotia Economic Renewal Agency, Government of Nova Scotia | May 28, 1996 | 2 |
| Kane, Brian | Treasurer, Local 2046, Canadian Union of Public Employees | May 28, 1996 | 2 |
| Kent, Tom | Former Chairman, Cape Breton Development Corporation | May 28, 1996 | 2 |
| MacDonald, Manning | MLA, Cape Breton South | May 28, 1996 | 2 |
| MacLeod, Alfie | MLA, Cape Breton West, Progressive Conservative Party | May 28, 1996 | 2 |
| MacNeil, Kevin | National Representative, Canadian Union of Public Employees | May 28, 1996 | 2 |
| MacNeil, Russell | MLA, Cape Breton Centre | May 28, 1996 | 2 |
| McLellan, Anne | Minister of Natural Resources | June 6, 1996 | 4 |

| | | | |
|--------------------|---|--------------|---|
| Morrison, Fraser | President, Canadian Union of Public Employees, Nova Scotia | May 28, 1996 | 2 |
| O'Brien, John | Principal, Audit Operations, Office of the Auditor General | June 3, 1996 | 3 |
| Pollock, Lynn | National Representative, Canadian Auto Workers | May 28, 1996 | 2 |
| Radburn, Bill | Assistant Auditor General, Audit Operations, Office of the Auditor General | June 3, 1996 | 3 |
| Savage, John P. | Premier of Nova Scotia | June 6, 1996 | 4 |
| Shannon, Joseph P. | Chairman of the Board, Cape Breton Development Corporation | May 27, 1996 | 1 |
| Sully, Ron | Assistant Deputy Minister, Minerals and Metals, Department of Natural Resources | June 6, 1996 | 4 |
| White, George | President and Chief Executive Officer, Cape Breton Development Corporation | May 27, 1996 | 1 |

APPENDIX 2

CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

CORPORATE PLAN SUMMARY
1996/97 - 2000/01

CAPITAL AND OPERATING BUDGETS SUMMARIES

1996/97

CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

CORPORATE PLAN SUMMARY

1996/97 - 2000/01

TABLE OF CONTENTS

| | <u>Page No.</u> |
|--|-----------------|
| Foreword | i |
| Corporate Plan Overview | 1 |
| Capital Budget Summary 1996/97 | 5 |
| Operating Budget Summary 1996/97 | 6 |

FOREWORD

The Cape Breton Development Corporation (CBDC) was formed by an Act of Parliament in 1967 and is wholly owned by the Government of Canada. While the Corporation was originally structured with two divisions, the Coal Division and the Industrial Development Division, this structure was changed in 1988 with the formation of a separate Crown Corporation having responsibility for all industrial development activities. CBDC is now involved only in coal mining activities and is pursuing a mandate to be commercially viable.

The corporation operates two collieries as well as fully integrated support facilities, including a railway, a coal preparation plant, and a shipping pier, for the preparation and distribution of coal to Canadian and international markets. Coal sales for 1996/97 are projected at 2.6 million tonnes, yielding \$165 million in revenue. The corporation is the largest coal producer, and with over 2,000 employees, one of the larger industrial employers in Eastern Canada.

For purposes of the Financial Administration Act, CBDC is included as a Schedule III, Part 1 Corporation.

CORPORATE PLAN OVERVIEW

This Corporate Plan Summary for the Cape Breton Development Corporation (CBDC) covers the period 1996/97 to 2000/01. The Plan includes major changes in the size and structure of the corporation in order to overcome the problems which are currently preventing the goal of becoming a profitable coal mining company from being achieved.

The year just ended (1995/96) was to have been the first year of complete self-sufficiency, where no appropriation funding would be required, and a surplus from operations would sustain all capital expenditure requirements. The previous five years, annual appropriations averaging \$31.0 million were used primarily for capital expenditures. The facilities and equipment, put in place during that period, were aimed at improving development and production capacity. Unfortunately, changing geological conditions at Phalen Colliery resulted in serious problems last year, the most recent being a major roof fall on the 7 East production wall, stopping production for about five months. This set-back made it impossible for the corporation to achieve its goal of self-sufficiency for 1995/96. To minimize the loss, extreme measures were necessary, including a major lay-off of 1,200 employees for a 10 week period between January 15 and March 25, 1996. The majority of these employees have since returned to work.

In developing this Plan, several possible options were considered. Impacting on all options were:

- 1) The new price agreement with Nova Scotia Power Inc. (NSPI), which has a phased reduction reaching 18% in year two of this planning period.
- 2) Reduced production from Phalen Colliery due to set-backs in 1995/96 and revised production and development rates, which had to be lowered to reflect the more difficult geological conditions being encountered.
- 3) The ever-increasing restraint on sulphur content becomes more of a problem due to number two above, resulting in less low sulphur Phalen coal available to blend with higher sulphur Prince coal.
- 4) Limited low-priced markets, other than NSPI, for the higher sulphur Prince coal.

A planning process was carried out in the fall of 1995. A number of options were considered including status quo, complete closure, and various levels of operation. The best option selected from that process had Prince Colliery operating on a part-time basis to supply NSPI Point Aconi Power Station, which is designed to burn high sulphur coal. Phalen Colliery would operate full time and produce to supply the remaining NSPI requirements with any extra production being sold in the export market. The surface operations of railway, coal

preparation plant, pier, central shops quality control, as well as administration departments, would see activities sharply reduced throughout the planning period concurrent with the collieries' outputs. The corporate restructuring necessary in that plan projected a permanent workforce reduction of approximately 800 employees over four years.

Against that background, a further round of planning was undertaken over the past couple of months in order to develop this Corporate Plan. This plan is based on a continuous operation at Phalen, Prince as a two shift operation from 1997/98 onward, and surface operations geared to support the collieries production levels. This latest planning exercise included an extensive consultative process with various stakeholders including: the employees and the unions representing Corporation's employees; local business, clergy and other community leaders; and Municipal as well as Provincial elected representatives. A number of the suggestions which came forward during the stakeholders consultations have been incorporated in this Plan.

This Plan forecasts that the required workforce will reduce by 658 over the planning period. A Joint Planning Committee, as required under the Canada Labour Code, has reached agreement on a Labour Adjustment Program to cover the initial workforce reduction of about 400 in 1996/97. It is planned that the employees affected by the workforce reductions, occurring after year 1, will be offered early retirement or severance packages.

The first three years of the planning period require funding totalling \$70.3 million, with the last two years generating a total of \$49.3 million cash surplus. The turn to positive cash is due mainly to the elimination of the unfunded pension liability and improved operating results.

The Annex provides a summary of key aspects of the Corporate Plan.

CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

CAPITAL BUDGET SUMMARY For the Fiscal Year Ending March 31, 1997

| Capital Expenditures | <u>\$ (000's)</u> |
|--|-------------------|
| Prince Colliery | 1,810 |
| Phalen Colliery | 9,610 |
| Mining Operations Special Projects | 750 |
| Coal Technology and Environment | 1,575 |
| Transportation | 518 |
| Victoria Junction Coal Preparation Plant | 400 |
| Other Surface Facilities | 100 |
| Administration | <u>130</u> |
| Total Capital Budget | <u>14,893</u> |

The Corporation may vary details of expenditures as required.

CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION

OPERATING BUDGET SUMMARY For the Fiscal Year Ending March 31, 1997 \$000's

| | <u>TOTAL</u> |
|---|-----------------|
| Revenue | 165,553 |
| Expenditures | |
| Wages, Salaries and Benefits | 69,431 |
| Materials and Repairs | 29,909 |
| Non-Routine Expenditures | 15,340 |
| General Expenses | 1,391 |
| Power and Royalties | 6,608 |
| Administration | 8,000 |
| Interest on Working Capital | <u>1,020</u> |
| | <u>131,699</u> |
| Net Income from Operations | 33,854 |
| Less: Pension and Human Resource Strategy Costs | <u>54,067</u> |
| CASH BASIS OPERATING (LOSS) | <u>(20,213)</u> |

The Corporation may vary details of revenue or expenditures as required.

CAPE BRETON DEVELOPMENT CORPORATION
CORPORATE PLAN OVERVIEW - 1996/97 to 2000/01

GOVERNMENT MANDATE TO DEVCO MANAGEMENT

Achieve Commercial Viability

- . To become a profitable coal mining company
- . Must be able to compete with private sector companies
- . Must be able to compete with alternative fuels

CONSIDERATIONS IN DEVELOPING THE CORPORATE PLAN

- . Primary customer focus Nova Scotia Power Inc. (NSPI) - Reduced concentration in the export market
- . Environmental pressures on NSPI require Devco to continue to reduce sulphur content of coal
- . Coal has to compete with other fuels, i.e. offshore Sable gas, Pictou methane gas, and strip coal
- . Revenues from NSPI sales are known until 2000 but expect further pressure to reduce prices in next contract negotiation
- . To become profitable, need to reduce cost of operation

CONSULTATIVE PROCESS

Consultative process recommendations incorporated in the approved Plan.

- . Implement multiple entry development at Phalen - Boyd/Cape Breton Regional Municipality
- . \$300K study on proposed selective mining at Prince - Canadian Auto Workers
- . Introduction of a Quality Management program - Employee Union Proposal
- . Continued emphasis on standardization of equipment and consolidation of Inventory - Employee Union Proposal
- . On-going pursuit of savings on energy usage - Employee Union Proposal
- . Quarterly progress report on Key indicators - Community Business Group/Clergy
- . No annual extended shutdown of Prince - Boyd/Cape Breton Regional Municipality/Employee Union Proposal

HIGHLIGHTS

Corporate

A Human Resource Strategy to accommodate a workforce reduction of 658 employees through:

| | | |
|---|---------------------------------|------------|
| - | Norman Attrition | 121 |
| - | Severance | 164 |
| - | Early Retirement Plan (Phase 1) | 230 |
| - | Early Retirement Plan (Phase 2) | <u>153</u> |
| | Total: | <u>658</u> |

Maintains a two colliery continuous operation

Phalen Colliery

Production initially at 1.9 million, stabilizing at 2.3 million run-of-mine tonnes per annum

Development of 8,000 - 10,000 metres per year for first three years, then approximately 7,400 metres per annum sustains production level

Annual development rates need to substantially improve to be competitive

Implement multiple-entry development on 9 East bottom and 10 East top, subject to final design, testing and regulatory approval

Prince Colliery

1996/97 - 688,000 tonnes

1997/98 forward

2 shift operation

Production - 1.0 million tonnes annually

Development - 3,800 metres annually

North/South option - final decision March 1997

Opportunities to increase Prince production as Phalen costs are reduced

Surface Operations

- . Costs minimized, while remaining flexible to react to profit making opportunities
- . Workforce and activities adjusted to reflect production and sales levels
- . Facilities maintained in standby mode when not required
- . Opportunities to increase Surface activities as Phalen costs are reduced

Employee Participation

- . Develop a positive working relationship between management and unions
- . Full commitment to a Quality Management program
- . Each employee must accept responsibility for their pension benefits
- . Develop flexibility in work schedules, including "hot seat" changes and rostering for vacation schedules
- . Promote cross trade flexibility in the workplace
- . Obtain flexibility for site transfers
- . Restructure pay scales and bonus arrangements
- . Training in the following:
 - Management and supervisory skills development program
 - Introduction to multiple-entry technology and techniques
 - Establishing a quality management training program

PRODUCTION & SALES FORECAST

| Saleable Production (000's Tonnes) | 96/97 | 97/98 | 98/99 | 99/00 | 00/01 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Prince | 688 | 1,060 | 1,033 | 999 | 1,024 |
| Phalen | 1,905 | 2,145 | 2,184 | 2,281 | 2,281 |
| Total Saleable | 2,593 | 3,205 | 3,217 | 3,280 | 3,305 |
| From (To) Inventory | 14 | 25 | (59) | (6) | (6) |
| Total Sales | 2,607 | 3,230 | 3,158 | 3,274 | 3,299 |

REVENUE & EXPENDITURE FORECAST

\$000'S

| | 96/97 | 97/98 | 98/99 | 99/00 | 00/01 |
|--------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|
| Revenue | 165,553 | 188,912 | 191,141 | 198,305 | 203,462 |
| Operating Costs | 130,199 | 134,622 | 124,425 | 128,285 | 130,746 |
| Operating Surplus | 35,354 | 54,290 | 66,716 | 70,020 | 72,716 |
| Capital Expenditures | 14,893 | 23,443 | 17,250 | 11,575 | 11,720 |
| Cash Before Pensions | 20,461 | 30,847 | 49,466 | 58,445 | 60,996 |
| Pensions & H.R. Strategy | 55,567 | 57,179 | 58,315 | 35,254 | 34,907 |
| Net Funding | (35,106) | (26,332) | (8,849) | 23,191 | 26,089 |

APPENDIX 3

COAL AND INDUSTRIAL DEVELOPMENT ACTIVITY IN CAPE BRETON: A BRIEF SUMMARY 1967-1996

BACKGROUND

The coal reserves in Cape Breton are part of the larger Sydney Basin. The Basin moves out under the ocean from the northeastern part of the Island and moves across the Laurentian Channel to Newfoundland. In total, approximately 24 seams of coal are included in this formation with 8 of them having a thickness of 3 or more feet. To date, 10 seams have been mined - although not all of them fully. In the past, the major foci of production were the Harbour and the Phalen Seams. Currently, the Hub Seam and the Phalen Seam are the focus of mining operations.⁽¹⁾

Coal has been mined in Cape Breton Nova Scotia since 1685. Initial mining was undertaken as a source of quick fuel supply for the French military located at Port Morien. Although commercial coal mining operations began in the early 1700's, it was not until the General Mining Association (GMA) was established in 1825, that a more developed commercial operation took place. As mining technology improved and mining operations expanded, a large number of Scottish miners immigrated to Cape Breton in the mid-1800's to work in the new mines. The first sub-marine mine on the Island was operational in 1867 and Princess Colliery followed about 10 years later.

Early commercial coal mining operations on the Island proceeded under the ownership of two major consortiums. British Empire Steel and Coal Corporation (BESCO), the first consortium, took the pursuit of profit seriously and they did so through a complex system of paternalism that held miners hostage to the company. Housing, food, clothing, coal supplies for heat - virtually all the necessities of life - were controlled by "the company". When miners received their wage packets, deductions for all these expenses were taken directly from their pay. When profits declined, BESCO unilaterally reduced the piece price that miners earned for coal extraction, sending many miners and their families into abject poverty. This move, in the 1920's sparked some of Canada's most violent labour history. Coal production waned in the 1920's and 1930's and BESCO went into receivership.

The Dominion Steel and Coal Corporation (DOSCO) took over the ownership and operation of Nova Scotia's mines and continued their operation with the assistance of government subsidies and subventions. Despite this legacy, in the mid 1960's DOSCO announced their intention to cease operations in both coal and steel in Cape Breton. In the face of this news, the final in a series of Royal Commissions into coal mining in Cape Breton was established. J.R. Donald's report - *The Cape Breton Coal Problem* - was released in 1966 and coincided with DOSCO's announcement that they were withdrawing from the industry

(1) John T. Boyd, *The Boyd Report*, p. 3-8.

A. The Donald Commission

The Donald Commission recommended the cessation of coal mining in Cape Breton and the establishment of alternative industries to offset the economic and social impact of the closure of the coal mines. This Commission was yet another attempt⁽¹⁾ to address the problems associated with the waning economy of industrial Cape Breton; a region dependent upon coal and steel as its chief sources of employment.

Unlike the other Commissions however, the Donald Commission came at a time when economic conditions on the Island and the economic future of (DOSCO) had reached crisis proportions. DOSCO cited very real problems attached to their future interest in the operation of Cape Breton coal mines:

- aging mines with coal faces located some three to four miles out under the ocean
- high costs associated with the travel time required to reach the face (in some cases nearly an hour was required for miners to reach the face from the pit-head)
- unpredictable and expensive problems associated with rock intrusions in mining
- an aging labour force
- high capital equipment costs associated with the need for greater mechanization and greater attention to the ventilation and safety problems associated with sub-marine mining
- increasing competition from American sources of coal with much lower production and labour costs
- a declining market for coal due to diesel locomotives and an increasing reliance on oil as an energy source

After many years of government subsidies, DOSCO announced their intention to withdraw altogether from steel production and coal mining in Cape Breton. At the time of this announcement, DOSCO employed approximately 6,500 miners and Cape Breton coal mines were producing 3.7 million of the 4.3 million tons of coal mined.⁽²⁾

Consistent with Donald's⁽³⁾ recommendations and sensitive to the massive social and cultural costs that would be associated with the loss of industry so central to the long-

(1) The Carroll Royal Commission (1946); the Gordon Royal Commission (1957) and the Rand Royal Commission (1960) had all addressed a variety of problems associated with the structure and nature of coal mining in Cape Breton and other regions of Nova Scotia.

(2) The DOSCO coal mining force accounted for 14% of the total labour force in Cape Breton and in the core coal mining communities of Glace Bay, New Waterford and Sydney Mines, approximately 56% of the workers were coal miners. See AllanTupper, *Public Enterprise as Social Welfare: The Case of the Cape Breton Development Corporation*, in Canadian Public Policy, Vol. IV, No. 4, 1978.

(3) The Donald report identified the same problems with respect to coal mining and the regions dependency on coal mining that had been identified in other examinations of Cape Breton coal mining. However, Donald made it crystal clear in his recommendations that the long

term survival of Cape Breton Island, the federal government established the Crown Corporation known as Cape Breton Development Corporation (DEVCO) and charged it with the mandate of operating the coal mines for a period of time sufficient to establish alternative economic capacities for the Island. Among other things, the DEVCO Act stipulated:

- that the organizational structure of DEVCO include a coal division and an industrial development division (IDD)
- that both divisions operate independently of one another having their own vice-presidents, separate budgets, financial statements and their own grants from government.
- that no cross-financing or switching of funds between divisions take place

At the end of March, 1968 DEVCO:

- inherited 4 mines; No 12 and Princess both in New Waterford and No. 20 and No. 26 in Glace Bay and various capital assets associated with mining that had been expropriated from DOSCO at federal government expense
- received \$25 million from the federal government in capital for the rehabilitation and operation of the mines
- received \$20 million from the federal government for the establishment of alternative industrial development under the IDD section of DEVCO
- received a provincial contribution of \$10 million to be directed to the economic development fund of the corporation
- received a federal contribution that wiped out the deficit of the newly created DEVCO coal division in place of the previous system of federal subsidies and subventions that had been provided to DOSCO for coal sales

Under these conditions DEVCO's coal division was required to:

- submit an operational plan in 1968 for achieving its stated objectives with respect to coal mining operations
- operate within the purview of that plan unless federal government approval to deviate from that plan was received

DEVCO's IDD was given the authority to promote industrial development through:

term future of Cape Breton could not be based on coal mining. In its stead Donald argued that a concerted effort to diversify the economy was the only workable long-term solution. In the wind down of the coal industry, Donald argued that a nationalized coal industry would help to prevent the surety of economic and social dislocation that would result from sudden closure of the mines.

- lending money with or without security and at zero or any other rate of interest it deemed appropriate.
- taking equity and buying ,leasing and improving land
- the undertaking of "such other things as the Corporation deems incidental or conducive to the attainment of its objects in relation to the IDD."⁽⁴⁾

Commentators and others who have examined the conditions under which DEVCO was established have noted that even though DEVCO was required to consult with both federal and provincial governments, particularly with respect to their IDD activities, DEVCO was given very wide latitude and what some have termed a "free hand" with which to undertake their activities. Examining the Corporation in 1981, George notes:

Though there was a semblance of fairly tight control on the activities of DEVCO, in practice it has been allowed to do very much as it has thought best. There appears to have been no serious disagreement between it and any federal government. Its 1968 and 1972 plans for the mines, and its proposals for an industrial development strategy in 1972, were approved by the federal government. Financial resources have always been made available even after the \$30 million initially provided in five years with little to show for it the money continued to flow through.⁽⁵⁾

DEVCO'S EARLY YEARS - 1968-1971

President:

- Robinson Ord, appointed in mid-September 1967 (Resigned August 31, 1971)
- No coal mining or industrial development background
- Management and other experience in the chemical industry

Industrial Development: Vice-President, I.D.D. - J.R. Doucet (Resigned June 19, 1970)

- Concentrated on providing subsidies to outside companies in order to entice them to establish their operations in Cape Breton
- Types of financial assistance available:

⇒ up to 100% financing of buildings, land, machinery and equipment
 ⇒ 50% per annum straight line depreciation on machinery and equipment

(4) Canada, *Cape Breton Development Corporation Act*, R.S.C., 1970, Chapter-13, s. 17(1).

(5) Roy George, *The Cape Breton Development Corporation*, in *Public Corporations and Public Policy in Canada*, eds. Allan Tupper and G. Bruce Doern, Institute for Research on Public Policy, 1981.

- ⇒ 20% per annum straight line depreciation on buildings
- ⇒ up to 30% freight subsidy on products moving from central Canada to Cape Breton
- ⇒ financial grants (non-repayable and tax free) of up to 33 1/3% of the value of capital investment in new buildings, machinery and equipment
- ⇒ settlement grants of up to \$2,000. per employee
- ⇒ labour training programs for wage allowances for new workers for a reasonable training time
- ⇒ DEVCO may take a minority equity position in operations where appropriate

Examples of industrial development experiments undertaken during this period:

- ⇒ undisclosed funding to attract Cape Chemical Corp., a \$3 million chemical plant set to produce barium and strontium carbonates
- ⇒ \$4.5 million to British American Oil Co. to build a wharf then available to other companies
- ⇒ \$4 million to purchase SYSCO's coking facilities⁽⁶⁾
- ⇒ \$300,000. to purchase automobile scrapping equipment for SYSCO
- ⇒ \$700,000. cash grant to Breton Versatrek who took over production of the Jiger, a combination car-boat-snowmobile recreational vehicle
- ⇒ implementation of a scholarship program for miners
- ⇒ investment in land for tourist development, infrastructure and housing
- ⇒ financing of a large apartment complex (96 units)
- ⇒ financing of two films for promoting Cape Breton development and tourism
- ⇒ financing of a 120 room motor hotel with conference and meeting facilities

By 1971, the initial sum allocated to IDD (\$30 million) had been exhausted with a great deal of promise of jobs but not much in terms of concrete results:

Of nine projects entered into between 1968 and 1970, only two survived, one which didn't seek or need a Crown corporation such as DEVCO to entice it in the first place. Many foreign-controlled assembly operations, having received generous hand-outs from DEVCO, ceased operations only a short period after arriving.⁽⁷⁾

(6) DEVCO purchased SYSCO's coke ovens (at a time when SYSCO was short of working capital), ran them for five years and sold coke to SYSCO for its steel operations, at a reduced price. Estimates indicate that this move amounted to a federal Crown Corporation subsidization of a provincial Crown corporation in the neighbourhood of \$35 million, over the five years. See George, 1981, p. 373.

(7) James P. Bickerton, *Nova Scotia, Ottawa and the Politics of Regional Development*, University of Toronto Press, 1990, p. 249.

Coal Division: Vice-President Coal Division, G. Blackmore
(Resigned Nov. 5, 1971)

Bruce R. McDade appointed V.P. Coal Division, Feb. 25, 1972

- DEVCO immediately began scaling back coal production to, as recommended in the Donald Report, a stated objective of 2 million tons
- Stated objective was to reduce employment in the mines to 2,000-3,000 workers by 1973
- Slightly more than 6,000 were employed when DEVCO was established
- Reduced production of coal to approximately 1 million tons, well below stated objective
- Instituted extensive Pre-Retirement Leave Plan for miners 60 years of age and over (compulsory) and (voluntarily) for those 50-59 years of age
- Adopted a general ban on hiring with the exception of young miners for training in electrical and mechanical skills
- Undertook increased mechanization in mining operations and closed No. 20 in Glace Bay
- Began development of the Lingan mine in June 1969
- By 1970, DEVCO had begun an internal review "to assess whether in light of changing conditions (i.e. improving markets and prices for coal and coke) the coal resource of the Island could viably form a part of the future industrial base of the Island"⁽⁸⁾

DEVCO'S MIDDLE YEARS - 1972-1976

President:

- Tom Kent - appointed September 1, 1971
- At the time of his appointment he was Deputy Minister of Regional Economic Expansion
- Former newspaper editor and chemical company executive

Industrial Development: Vice President, I.D.D., J.A. Teeter

- appointed October 11, 1971; subsequently named to the new post Vice President (Financial and Commercial))
- This period marked a significant shift in the philosophy and the activities of DEVCO
- Less reliance on the policy of enticing large firms from Central Canada or other locations to set up shop in Cape Breton and more emphasis was placed on developing the capacities of the Island.

(8) Cape Breton Development Corporation, *Annual Report*, Year Ending December 31, 1970, p. 4.

- Developing linkages between new industrial endeavours and placing emphasis on undertakings that reinforced each other and that would likely lead to other developments was key to the new approach of IDD
- Primary industry activity included:
 - ⇒ fish farming,
 - ⇒ fishing,
 - ⇒ sheep farming and importation,
 - ⇒ beef farming
 - ⇒ maple syrup production
- Secondary industry activity included
 - ⇒ industrial park
 - ⇒ boat building
 - ⇒ modular homes
 - ⇒ wool milling
 - ⇒ tanning
 - ⇒ metal casting
 - ⇒ lumber milling
 - ⇒ sash and door manufacture
 - ⇒ fish processing
 - ⇒ craft and other small operations
- Tourism industry activity included
 - ⇒ construction and operation of a steam railway
 - ⇒ construction and operation of a golf club
 - ⇒ demonstration mine and the development of a miner's village
 - ⇒ upgrading of beaches and development of a marina
 - ⇒ construction and operation of restaurants
 - ⇒ construction and operation of tourist accommodation
 - ⇒ operation of tourism information facilities
- Secondary industry activities accounted for the largest proportion of IDD's budget as a few of the grants and loans in this sector were extremely large
- Primary industry and DEVCO's direct involvement in those activities (i.e. sheep farming) was the second largest undertaking with tourism activities accounting for the smallest proportion of IDD's budget
- A much more developed and structured assessment process for projects, grants and loans was implemented. Such a process entailed a review of the likely viability of the plan and the financial position of the applicant. Other measures included a detailed cost-benefit analysis of
 - ⇒ 1) the direct and permanent increases in income likely to flow into Cape Breton as a result of the long-term operation of the project (therefore ignoring the construction and start-up phase of the project) and
 - ⇒ 2) the indirect effects such as who would be most likely to receive the income, long-term effects on Cape Breton, other cost or cost savings that

might accrue to public institutions other than DEVCO, effects in Canada, environmental effects and the impact of the undertaking on other projects

- DEVCO staff were directly involved in the conceptualization and development of many of the new projects
- Greater participation of local communities and municipalities was encouraged and DEVCO staff went on "the road" to solicit ideas from residents in local areas
- An advisory service was established to help applicants with technical and quasi-legal matters and greater controls were implemented to protect DEVCO's investments from repayment defaults
- Greater emphasis was placed on joint-capital ventures with the province, large industry, local municipalities and DEVCO

COAL DIVISION: VICE PRESIDENT COAL DIVISION, BRUCE R. MCDADE

- Important changes in policy with respect to coal operations were also evident during the middle years of DEVCO
- By 1972, the decision to wind down coal production and put a hold on hiring was being reconsidered
- The Annual Report for the year ending March 31, 1975, identified April 1, 1974 as "the official death of the phase-out policy for the (coal) industry" and notes that the "associated programs of pre-retirement leave and no hiring ceased."⁽⁹⁾
- New mines (Lingan and Prince) were developed and began production
- No. 12 and 20 ceased operation
- Princess mine in Point Aconi also ceased operation, Prince mine was developed to replace the 100 year old pit
- Significant geological problems and two fires in No. 26 were encountered and these resulted in decreased production
- Development work on the Coal Preparation Plant was undertaken, with an expected capital cost of \$22 million and a capacity to handle just over 3 million tons. This plant "washes" the coal to reduce the high sulphur content of the coal and therefore increase its attractiveness to local and outside buyers. The development of Prince Mine also led to reconditioning work on the local coal preparation plant in Point Aconi.
- Some strip mining was undertaken on a limited basis but discontinued by 1976
- Production was nearing 2.6 million tons and employment had reached 4,300. Miners received better wages and health benefits

1975-76 marked extremely difficult times and saw high levels of unemployment on the Island in the midst of a severe recession. Production at the steel plant was reduced and a large proportion of the labour force was laid off. The Toyota assembly plant in Point Edward was closed. The completion of many construction projects begun during

(9) Cape Breton Development Corporation, *Annual Report*, Year Ending March 31, 1975, p. 15.

DEVCO's early years also resulted in an overall decline in employment in the construction sector.

DEVCO's MORE RECENT YEARS - 1978-1985

Presidents:

- G.R. Matheson
- Labour lawyer and native of Cape Breton
- Matheson died Nov. 2, 1978
- D.S. Rankin (then Chairman of the Board) took over as interim President
- March 9, 1979, Rankin was appointed President for a seven year term
- 1984, Joe Shannon assumed Acting Presidency role following a major shake-up and corporate restructuring at DEVCO
- Derek Rance was appointed President in 1985
- Rance's appointment was met with great hope as he was the first President of DEVCO to have extensive mining experience in Canada and abroad. He worked for Iron Ore Co. of Canada between 1976 and 1983 and was president from 1977 until he left in 1983.

INDUSTRIAL DEVELOPMENT:

D.I. MILLER, VICE PRESIDENT INDUSTRIAL DEVELOPMENT

In 1982 a Vice-President of Industrial Operations was added to the organization. **John L. Dodge** served in this capacity until 1984 when he was named V.P. Industrial Development. In the large reorganization of 1985, **Leonard McNeil** was appointed V.P. Industrial Development and Dodge was released from the Corporation.

- During the late 1970's and early 1980's DEVCO's IDD continued to support new industries and focused on fish farming, processing, farming, tourism, sheep farming, small scale agriculture.
- By the mid 1980's there was increasing concern that IDD's strategy was failing, becoming increasingly expensive and not producing the long-term impacts on industrial diversification that had been hoped for.
- There were a number of significant failures and there was decreasing public and corporate confidence in the ability of DEVCO to successfully stimulate economic growth and diversity.
- During this period there was also increasing pressure on DEVCO's IDD to support, through their efforts, the traditional industries of coal, steel and fish. For instance efforts were directed at businesses that supported the manufacturing of equipment and other consumables for the mining industry. Less focus was placed on new and or innovative development approaches and initiatives.

- In 1985 DEVCO unveiled a 5 year plan for its IDD. This plan was a fundamental shift in philosophy for IDD. A series of open meetings and a thorough review of past performances and investments were conducted in the process of developing the new plan.
- At the same time, IDD divested itself of many capital projects and established undertakings including, marine farming assets, Cape Breton Woolen Mills Limited and Inverness Beach Village. All other capital spending on remaining divisional holdings was curtailed.
- The essence of the new plan laid in the decision of DEVCO's IDD to support private enterprise and industry rather than undertake the financing and operation of new industrial development endeavours.
- Financial commitments that ensued as a result of this change in direction included a \$2 million loan to Clearwater Lobster Limited for lobster processing industries and bridge financing of \$2.7 million to Highland Fisheries for the construction of a new fish processing plant in Glace Bay.
- IDD also supported the construction of incubator malls in Port Hawkesbury, North Sydney and Glace Bay.
- The emphasis on support for tourism also shifted to an approach that projected that all of DEVCO's tourism holdings would be in private hands by 1990.
- In 1985 the establishment of *Enterprise Cape Breton* (ECB) a federal agency that supported a wide range of investment incentives for those wanting to establish industrial bases in Cape Breton, was announced. This announcement occurred in the context of the dissolution of DRIE and the creation of two new federal agencies Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), and Western Development. - Under ACOA's enabling legislation, ECB was made the agency responsible for the implementation of ACOA approved programs within Cape Breton. A joint agreement with the Board of DEVCO stipulated that a portion of ECB's budget would be provided by IDD at DEVCO.
- ECB had primary responsibility for two new funding programs: 1) the Cape Breton Investment Tax Credit and the Topping-Up Assistance Program. ECB reported to the Department of Regional Industrial Expansion.

COAL DIVISION:

V.P. COAL DIVISION -J. BARDSWICH; DOUGLAS SHIELD 1980 - 1985

- A fatal explosion in No. 26 colliery resulted in the death of 12 miners and serious injury to 4 other miners in 1979. The explosion was investigated by Douglas Shield who was then working for the National Coal Board in the U.K. Shield was later appointed V.P. Coal Division at DEVCO. A public inquiry was also held.
- Contracts for coal were finalized with the Nova Scotia Power Corporation.
- Production in coal declined in the late 1970's, partly as a result of geological problems and partly as a result of the aftermath of the No. 26 explosion.

- By 1981 three mines were still in operation;- No. 26, Lingan and Prince and coal sales were at a record high. World-wide demand for coal - particularly in the thermal market - was on the rise and DEVCO was shipping coal to Brazil, Sweden and Italy.
- Feasibility studies and a joint provincial-federal offshore drilling program lent encouraging results and approval to proceed with the second developmental phase of the new Donkin-Morien mine.
- By 1982, domestic prices for coal had declined due to a reduction in demand and a general easing of fears around the oil crisis. Local condition had also had an impact on DEVCO's finances; SYSCO closed one of their coke ovens thereby reducing their demand for coal by 50%.
- DEVCO began, in the early to mid 1980's to undertake more research development activities in the coal field. They began to work closely with a provincial research lab and began investigations into new coal based products.
- The recession of 1983 had a devastating impact on DEVCO's financial position with respect to coal. Sales had declined and prices for all grades of coal were dropping.
- Devco's long-standing contract with Nova Scotia power also held their income from coal sales to the province at levels far below market value, undermining their financial position significantly.
- Despite these conditions, work on the Donkin-Morien mine proceeded.
- In 1984 No. 26 mine was the site of another tragedy. A fire resulted in the death of one miner and the permanent closure of the mine. The quality of coal from No. 26 (metallurgical coal) was among the best of the Corporation and its loss had a severe impact on DEVCO as this was the coal that was the substance of many of the Corporation's international contracts. Following some months of waiting, it was determined that No. 26 would need to be permanently sealed.
- By the end of 1984-85 DEVCO's Coal Division experienced a loss of close to \$50 million and this situation precipitated a major structural reorganization of the Corporation. Mechanisms that would ensure greater accountability and more direct management leadership were emphasized in the reorganization.

DEVCO's CHANGING DIRECTIONS - 1986-1990

A. Presidents

Derek Rance - Until 1987

Teresa MacNeil - acting 1987-1988

Ernest Boutilier - 1988-1995

Joseph Shannon - Chairman and Acting President in July 1995

George White -President appointed in 1996

INDUSTRIAL DEVELOPMENT - UNTIL DECEMBER 1 1988, V.P. IDD - LEONARD MCNEIL

- In the wake of the changes that had taken place in the overall direction of DEVCO's IDD, more and more emphasis was placed on leverage financing and financial underwriting of private enterprise.
- Small business sectoral activity including marketing assistance and marketing research activities accounted for the majority of IDD's ventures.
- In the fisheries sector IDD supported investment into large scale capital operations such as Highland Fisheries and developed the aqua-culture sector.
- In tourism, IDD divested itself of capital operations and focused on tourism promotion and extension of the tourist season.
- The forestry and agricultural sector received continued support from IDD. Two demonstration farms were retained by IDD.
- On December 1, 1988, a new federal agency, *Enterprise Cape Breton Corporation (ECBC)*, not to be confused with ECB, was created by Order in Council. This order allowed ECBC to assume the assets, liabilities, operations, guarantees, commitments and contingencies of the IDD⁽¹⁰⁾.
- In an examination of regional development policy, David Johnson⁽¹¹⁾ notes:

The ECBC mandate specifically directs the corporation to promote the development of industry within Cape Breton and to assist in the general broadening of the economic base of the island...its crown corporation status was designed to allow it to be more innovative and independent of ACOA and ECBC...the two Cape Breton based bodies were designed to work closely together...ACOA legislation stipulated that the head of ECBC would also be the deputy minister of ACOA; the vice-president of ECBC would act as the corporations CEO.

Coal Division: Management

- In 1985-86 DEVCO's coal operations decentralized their management and appointed V.P.s in: Mining Operations (Robert Cooper); Surface Operations (Walter MacKenzie); Engineering (Ronald Nicholson) and Marketing (Lloyd Creaser)

(10) Although not directly related to the Senate's examination of DEVCO and coal mining in Cape Breton, the activities of ECBC form an important backdrop for the larger question of industrial and broader economic development in Cape Breton. As such, some attention to their undertakings will be examined in a separate note prepared by the Research Branch.

(11) David Johnson, *Industrial Policy and the "New Economy": Cape Breton Confronts an Uncertain Future*, Presented at the Canadian Political Science Association Annual Meeting, Université du Québec à Montréal, June 1995.

- This reorganization was short lived. In 1988-89 they combined mining and surface operations under one V.P. of Operations (Robert Cooper)
- Reginald McIntyre replaced Cooper as V.P. Operations in 1991-92 and he remained in that position as of 1995
- In 1990 Ronald Nicholson became the V.P. of Environment and Technical Services and he remained in that position in 1995

Coal Division: Activities

- At the beginning of this period (1986), DEVCO began to place increasing emphasis on the need to become commercially viable. Their stated goal was to become the principal thermal energy source.
- During this time they also pursued a niche market strategy, seeking markets that would have need for the specific types, grades and qualities of coal that DEVCO could provide.
- The later part of 1980's saw a tremendous decline in the international market price for coal and DEVCO began encountering stiff competition from the coal research that was being undertaken by Japan. Japan was working on technologies that would reduce the need for high grade metallurgical coal, the main money maker for DEVCO.
- Early in 1988, work on the Donkin-Morien mine was ceased due to the fact that the coal was of high sulphur content and could not compete favourably in either domestic or international markets.
- By 1989, there was increasing pressure on DEVCO, from the federal government, to become a financially viable operation. As the 1989 Annual Report states: if the coal cannot be sold profitably, then it will not be mined.⁽¹²⁾ That year, DEVCO reported a loss, before depreciation, of \$30 million.
- NSPC remained DEVCO's primary domestic customer and there were continuing concerns about the price contracts that were set with NSPC. These prices reduced DEVCO's revenue flow by some \$20 million per year over the length of the first price agreement.
- Both Phalen and Lingan collieries experienced water problems in the later part of the 1980's, further reducing the production of coal and increasing production costs.

DEVCO STRIVES FOR SELF-SUFFICIENCY: 1990- PRESENT

- The beginning of the 1990's marked DEVCO's most concerted attempt to become a self-sufficient coal mining operation. Much of this effort was reinforced by the federal government's announcement that DEVCO's subsidies would not continue over the long term.

(12) Annual Report, 1988-89, p. 1.

- Apart from certain marketing and production strategies, the move toward self-sufficiency also entailed the adoption of a more "co-operative" management style. This posture included the establishment of a Joint Union/Management Committee working on the nuts and bolts of self-sufficiency in four main areas: finance; employee relations; communications and safety, health and environment.
- A key feature of the five year plan toward self-sufficiency by 1995 entailed talks around closing Lingan mine. In the previous couple of years, both geological problems and re-curing water problems had plagued the mine and moved it into a losing proposition.
- In 1992, the Minister of Finance announced in the February budget, the government's intention to examine the feasibility of privatizing DEVCO.
- In 1992, Lingan mine was closed some five months before its planned closure, due to water problems. Pumping was ceased and the mine was allowed to fill with water.
- Problems at Lingan also had an impact on Phalen and resulted in the interruption of surface operations at the preparation plant and at the shops and transportation facilities.
- NSPC became a private corporation in 1992 and this marked the start of continuing negotiations and some tension around the long-term price contracts that had been negotiated earlier.
- 1993 and 1994 marked years of fairly high coal production and increases in mining income in spite of declining market prices for coal. The decline in prices was off-set by the declining value of the Canadian dollar.
- By April 1995, the workforce had been reduced from 1990 levels of 3,600 to 2,200. This marked the start of DEVCO's operations without subsidy from Ottawa.
- NSPC and DEVCO entered a contract pricing dispute which saw NSPC reduce, unilaterally, its payment for coal from \$75./ton to \$60./ton.
- In September of 1995, NSPC and DEVCO reached an agreement under which NSPC agreed to buy 1.9 million tonnes of coal for its three generating stations on the Island and an additional 1.9 million tonnes over five years for the Trenton plant, formerly supplied by Westray.
- In November 1995 a major roof fall in the Phalen colliery dealt a severe blow to production and fundamentally threatened the viability of DEVCO in both the short and long-term.
- An immediate but temporary layoff of 1200 miners was announced in January of 1996. An announcement at that time called for the permanent layoff of 400 miners in April with a reduction of 800 jobs within three years. These figures were part of DEVCO's five year corporate plan submitted to the federal government for approval. By 1998, DEVCO's projected workforce would total 1,400.
- Amid the uncertainty the United Mine Workers of America (UMWA) called for the recovery of the Donkin mine. Mine development on Donkin began in the early 1980's but after driving twin tunnels and doing preliminary testing of the coal, it was determined that, under the prevailing market conditions, the quality of coal would not fetch sufficient prices to off-set production costs.

- In late February DEVCO released details of the Boyd study, a \$500,000. study into the Cape Breton Development Corporation. The study cites a number of problems with DEVCO's operations including, management methods, mining methods, mine design, safety and absenteeism, all of which increase the costs of production.
- By early March approximately 1000 of the miners laid off in January had been re-called.
- In mid-March the UMWA District 26 submitted a 10 year proposal for mining operations to Anne McLellan, Minister of Natural Resources. Ms. McLellan suggested that District 26 representatives should submit their plan to DEVCO's board for consideration in their corporate plan.
- In late March the Senate indicated their interest in establishing a special committee to examine the future of coal mining in Cape Breton and the future of DEVCO.
- In mid-April DEVCO submitted their corporate plan to the Minister.
- In mid-April UMWA representatives discussed their plan with Senators and M.P.s.
- On May 9, 1996, the federal Minister of Natural Resources announced approval of DEVCO's five year corporate plan, a plan that differed from the original plan discussed in November 1995.
- In May and June of 1996, the Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation held hearings on DEVCO's corporate plan and examined questions central to the long-term viability of coal mining in Cape Breton.

APPENDIX 4

CORPORATE PLAN: SUMMARY OF EVIDENCE

Opinions with regard to the Corporate Plan revolved around five key issues:

- labour management relations
- social costs
- the future of the Donkin mine
- coal sales
- workforce reduction

Labour Management Relations

Virtually all witnesses appearing before the committee stressed the importance of improved labour-management relations as a necessary element for ensuring DEVCO's economic viability. Mr. Joseph Shannon, Chairman of the Board of Directors, argued that the success of the plan depended on the support and cooperation of everyone at DEVCO. According to him, management was seeking the union's full cooperation in the quality management program, rostering for vacation schedules, hot seat changes and cross-trade flexibility. Management was also to seek discussions on the structuring of payscales and bonus arrangements; matters which will need to be resolved during the ongoing collective bargaining process. As well, Mr. Shannon noted that there was a corporate commitment to improving management and supervisory skills.

A consistent complaint from union representatives concerned their inability to get information from the corporation. As well, it was argued that efforts to renew a more "trusting relationship" were often thwarted by company management. In January of this year, the union found itself frustrated with DEVCO's refusal to provide them with the necessary data to evaluate the proposed corporate plan. At the same time, union representatives offered to sign an agreement of confidentiality "...ensuring that the information would not be used to jeopardize any business dealings with...customers." Mr. Steven Drake, President District 26 UMWA, argued that when company decisions, on a variety of issues, are made the "...employees have no input whatsoever.." These decisions, according to Drake, "...can be as simple as buying a shovel at an outrageous price, or buying a piece of mining equipment which our employees who, after 35 years on a working face, say will not work in this section."

Mr. John Coady, Mayor of Cape Breton Regional Municipality, suggested that one way of improving labour-management relations would be to strengthen the joint union-management committees.

When addressing the matter of labour-management relations, Mr. Alfie MacLeod, MLA, PC Party of Nova Scotia, argued that the corporate plan must be built on the basis of trust. His observations in this regard were also echoed by Mr. Robert Chisholm, MLA, Leader of the NDP, Nova Scotia.

In his appearance before the committee, Premier John Savage noted that the key to the Corporate Plan's success is greatly improved labour-management relations, not government assistance. "The key to this is how labour and management sit down and work together over the next five years to ensure the success of the approved plan."

The Minister of Natural Resources, the Honourable Anne McLellan, argued that "...without cooperation between management and labour DEVCO will fail. The company's future rests with the relationship that can be established by both sides."

Social Costs

When discussing the implications of "social costs" for the corporate plan, Shannon argued that the bottom line will be seriously undermined during this period because the corporation will incur some very high social costs; particularly in terms of non-contributory pensions in the first three years of the plan. This pension fund is expected to be fully funded by March 1999. While Shannon had pressed for the federal government to assume this cost (especially the unfunded pension liability), he only received a commitment that the federal government would provide loans to cover the projected losses during the first three years of the plan and the \$9.4 million loss in 1995-96. The committee was told that these loan provisions total \$79 million.

Steve Drake, along with other union representatives, argued that pension liabilities should not be part of the bottom line. According to him, "...pension pay-back, as being pursued, is an almost impossible task."

Mr. Kevin MacNeil, National Representative CUPE, declared that, "...within two years they will be in a mess again because they are not looking after it properly. They have to put \$80 million in the pension fund in the next three years. That is where the major part of their problem comes from. The government solution has been, we will lend you \$80 million for five years. I mean, that is like throwing a rock to a drowning man. You have to resolve the thing."

Mayor Coady suggested that the corporation be split into two divisions; a coal mining division and an accumulated liabilities division. Under this proposal the coal division would be responsible only for the costs associated with present day mining...The accumulated liabilities division would be managed separately from the coal mining division.

Mr. MacLeod stated that "...DEVCO, if relieved of its financial environmental liabilities, can be a profitable and viable operation and a major employer in Cape Breton."

The Future Of The Donkin Mine

The Corporate Plan does not consider a Donkin mine. As argued by Minister McLellan, "... we have no interest in pursuing Donkin at this point. Interest would be renewed if, in fact, at some point the management of DEVCO feels that they are in a financial situation that would permit them to pursue the feasibility of Donkin. That is a commercial decision that they or any other corporation in that situation would make. It is not for the Government of Canada to micro-manage Crown corporations."

The union representatives argued on behalf of the importance of Donkin as a contingency plan. Drake noted that "...there is too much emphasis on the Phalen mine. Mr. Shannon's proposal puts all of our eggs in Phalen's basket. Any miner who works at Phalen colliery will tell you that Phalen colliery right now has an operating basis of week to week."

Mr. Tom Kent, former President of DEVCO, suggested that the feasibility of the Donkin mine should finally be determined.

Mayor Coady called for exploration of the Donkin mine with a view to determining its long term viability.

Chisholm concluded that, "... unless other efforts are made to develop Donkin and to make other important changes in the operation of that corporation, come five years from now, there will not be anything left but coal dust."

Premier Savage told the committee that Nova Scotia cannot afford the capital outlay necessary to open a Donkin mine, nor does it have funds to devote to exploration activities pertaining to Donkin. However, he did suggest that it is important to have a long term perspective and that the future of Donkin was an issue on which the provincial and federal governments could work together. Savage argued, "I think that the opportunity to look at that in the long term, five, ten, fifteen years, is a clear opportunity for both federal and provincial governments to work together to look at the opportunity. There is no question that there is approximately 70 years of coal there in Donkin. The problem is that its initial capital cost is beyond a small province at this point in time."

Coal Sales

The Corporate Plan will focus primarily on the domestic market, notably the Nova Scotia Power Corporation (NSP). Total sales will rise from 2.6 million tonnes in the first year of the plan to 3.3 million tonnes by the end of the planning period. NSP will receive about 2.2 to 2.4 million tonnes annually (almost 75% of coal sales over the planning period).

Exports are to account for roughly 25% of DEVCO's coal sales over the planning period. A portion of these so called coal exports are expected to be unconventional in nature as they essentially represent additional coal sales to NSP in order to export, under a joint tender with DEVCO, electricity to the United States. All exports will be run of mine coal unless a profitable opportunity arises to sell metallurgical coal. If this occurs the company is prepared to wash coal.

The union representatives demonstrated a good deal of skepticism over the corporation's claim that it would expand export sales. As argued by Drake, "...Mr. Shannon stated that he was not getting out of the export market. In the past four months we have discovered that of the 38 jobs at the International Coal Pier in Sydney, DEVCO's plan makes 34 of those jobs redundant."

Mr. Steve Farrell, a consultant to the Cape Breton Regional Municipality, also noted the importance of keeping the corporation in the export market. A similar opinion was expressed by MacLeod.

Workforce Reduction

The corporate plan calls for a workforce reduction of 658 workers (excluding 57 departures in 1995-96). Approximately \$60 million will be allocated over the planning period to cover the cost of severance payments and early retirement pensions arising in response to the plan's workforce reduction and the workforce reduction associated with the Lingan colliery closure.

Premier Savage stated that, "We acknowledge that jobs will be sacrificed in a general downsizing and in cuts to the surface operations at the rail, wash plant and dock facilities. While no one would welcome that as good news, we note that the five-year plan will treat affected workers fairly with an estimated 121 positions to be eliminated through attrition, another 154 through severance packages and 383 terminations through two rounds of early retirement. The Nova Scotia government,.... has reluctantly accepted the fact that downsizing the work force is unavoidable if the existing operation is to have a real chance of survival."

Drake noted that over a five year period, the simple change of scheduling vacation in the summer saves \$51,837,500. According to him, this was not considered by DEVCO and it is not in their plan.

**Le Sénat
du
Canada**

**Rapport du Comité spécial du Sénat sur
la Société de développement du Cap-Breton**

Président
William H. Rompkey, c.p.

Vice-président
Lowell Murray, c.p.

Juin 1996

Publié sous les auspices du
Sénat du Canada
Juin 1996

**This document is available in English
(613) 990-0088**

Membres du Comité

Président : L'honorable William R. Rompkey, c.p.

Vice-président : L'honorable Lowell Murray, c.p.

et

Les honorables sénateurs :

Doris Anderson

John M. Buchanan

Pierre De Bané, c.p.

*Joyce Fairbairn (ou Alasdair B. Graham)

Ronald D. Ghitter

Philippe D. Gigantès

Joseph Landry

*John Lynch-Staunton (ou Eric A. Berntson)

Finlay MacDonald (*Halifax*)

John M. Macdonald (*Cape Breton*)

Allan J. MacEachen, c.p.

Richard Stanbury

Dont la nomination a été approuvée en vertu d'une résolution du Sénat :

Les honorables sénateurs :

Anderson, Buchanan, De Bané, *Fairbairn (ou Graham), Ghitter, Gigantès, Landry,

*Lynch-Staunton (ou Berntson), MacDonald (*Halifax*), Macdonald (*Cape Breton*),

MacEachen, Murray, Rompkey, Stanbury.

Autres sénateurs ayant participé aux travaux du Comité :

Les honorables sénateurs :

Bonnell, Forrestall et Hébert.

* Membres d'office

ORDRES DE RENVOI

Extrait des *Journaux du Sénat*, le 25 avril 1996 :

Avec la permission du Sénat, l'honorable sénateur Murray, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Berntson :

Qu'un comité spécial du Sénat soit formé pour examiner, afin d'en faire rapport, le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton et d'autres questions connexes;

Que douze sénateurs, dont trois constituent un quorum, soient nommés pour faire partie de ce comité;

Que le comité ait le pouvoir de faire comparaître des personnes et de produire des documents, d'entendre des témoins, de faire rapport de temps à autre et de faire imprimer au jour le jour les documents et témoignages, selon les instructions du comité;

Que le comité soit autorisé à siéger pendant les séances et les ajournements du Sénat; et

Que le comité présente son rapport final au plus tard le 15 juin 1996.

Après débat,
La motion, mise aux voix, est adoptée.

Extrait des *Journaux du Sénat*, le 6 juin 1996:

L'honorable sénateur Stanbury au nom de l'honorable sénateur Rompkey, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Poulin :

Que, par dérogation à l'ordre adopté par le Sénat le 25 avril 1996, le Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton soit habilité à présenter son rapport final au plus tard le 18 juin 1996 et que le Comité conserve les pouvoirs nécessaires à la diffusion de son rapport final, et ce jusqu'au 30 juin 1996.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Extrait des *Journaux du Sénat*, le 12 juin 1996 :

L'honorable sénateur Graham au nom de l'honorable sénateur Rompkey, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Gigantès :

Que, par dérogation à l'ordre adopté par le Sénat le 6 juin 1996, le Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton soit habilité à présenter son rapport final au plus tard le 28 juin 1996 et que le Comité conserve les pouvoirs nécessaires à la diffusion de son rapport final, et ce jusqu'au 6 juillet 1996;

Que, le Comité soit autorisé, nonobstant les pratiques habituelles, à déposer son rapport auprès du greffier du Sénat, si le Sénat ne siège pas, et que ledit rapport soit réputé avoir été déposé au Sénat.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Greffier du Sénat

Paul C. Bélisle

AVANT-PROPOS

Ce rapport est l'aboutissement d'un processus amorcé par le sénateur Lowell Murray. C'est lui en effet qui a déposé la motion demandant que soient examinées et évaluées les activités de la Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), étant donné son importance majeure pour le bien-être et l'avenir de l'île et comté tenu de ce qu'elle représente pour l'ensemble de la province. Tous les sénateurs membres du comité ont soigneusement soupesé les renseignements qui nous ont été présentés et les explications des témoins. C'est ainsi qu'ont été conçues nos recommandations concernant les activités de la Société dans l'avenir immédiat et plus tard.

D'après l'une de ces conclusions, il faudrait que le Comité soit maintenu et reprenne ses travaux à l'automne. Personnellement, j'ai hâte de me remettre à cette tâche, grâce à laquelle, cette année, j'ai beaucoup appris sur les charbonnages. Pourtant, en tant que citoyen de Terre-Neuve et du Labrador, je croyais déjà savoir quelle place ceux-ci occupent dans la vie et l'économie du Cap-Breton. Ce fut un honneur et un plaisir pur moi de travailler avec les membres du Comité. Je les remercie tous pour le temps et les efforts qu'ils ont consacrés à cette étude.

Je tiens aussi à saluer le précieux concours de nos greffiers, Timothy Ross et Michel Patrice, des recherchistes-rédacteurs de la Bibliothèque du Parlement, Sandra Harder, Kevin Kerr et Wolf Koerner, ainsi que de David Newman, notre consultant en communications. Un grand merci également à tous les témoins qui ont comparu devant nous.

Compte tenu du délai limité dont nous disposions, nous avons fait le maximum. Bien que notre travail ne soit pas terminé, nous espérons que ce rapport pourra aider les mineurs et les gens du Cap-Breton, au moment où ils décident de l'avenir d'une région qu'ils connaissent si bien et qu'ils aiment tant.

Président

William R. Rompkey

TABLE DES MATIÈRES

| | PAGE |
|---|------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PERSPECTIVE HISTORIQUE..... | 2 |
| VERS L'AUTOSUFFISANCE | 4 |
| LE PLAN D'ENTREPRISE | 4 |
| RÉGIE DE LA SOCIÉTÉ ET RESPONSABILITÉ | 9 |
| LA QUESTION DES COÛTS SOCIAUX FIXES..... | 11 |
| SOLUTIONS DE RECHANGE À LA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION..... | 14 |
| LES RELATIONS DE TRAVAIL | 16 |
| ACTIVITÉS MINIÈRES À VENIR..... | 18 |
| CONCLUSION | 20 |
| RECOMMANDATIONS..... | 22 |

ANNEXES

| | |
|--|----|
| ANNEXE 1 : Réunions du Comité et liste des témoins | 25 |
| ANNEXE 2 : Sommaire du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton | 29 |
| ANNEXE 3 : DEVCO : une perspective historique | 43 |
| ANNEXE 4 : Le plan d'entreprise : résumé des éléments d'information..... | 61 |

INTRODUCTION

Le charbon a joué un rôle important dans l'économie, la culture et la vie collective de l'île du Cap-Breton. Depuis 300 ans, les insulaires ont pris leur propre sort en main en vue d'engendrer de bonnes conditions de vie dont eux-mêmes, leurs familles et leurs collectivités pourraient jouir. Depuis 30 ans, les charbonnages du Cap-Breton, c'est DEVCO, la Société de développement du Cap-Breton.

Le Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton mis sur pied le 25 avril 1996 avait pour mandat d'examiner le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton (voir annexe 2) ainsi que les sujets connexes et de faire rapport à ce sujet. Le plan d'entreprise de la Société pour la période de 1996-1997 à 2000-2001 a été approuvé par le gouvernement fédéral le 9 mai 1996. Il exige de la Société qu'elle vise la rentabilité et l'autosuffisance. Le plan a été rédigé après consultation avec la population du Cap-Breton à la suite d'un renouvellement administratif de DEVCO en novembre 1995. Approuvé par son actionnaire, le gouvernement fédéral, le plan d'entreprise n'a pas bénéficié du même accueil de la part des autres intervenants de DEVCO : employés, syndicats, clients, municipalités, ainsi que les autres éléments de la population du Cap-Breton. DEVCO avait été créée pour servir d'agent de développement social et économique; c'est à ce titre qu'elle a fonctionné pendant presque toute son existence.

Il y a des différences notables entre les propositions contenues dans la mise à jour de novembre 1995 et le plan d'entreprise approuvé. Les témoins différaient également d'avis sur les propositions du plan d'entreprise (voir l'annexe 4). Même si le Comité a choisi d'examiner la Société dans le contexte du plan d'entreprise approuvé, il a décidé de ne pas se limiter aux seules pistes d'action et aux questions énoncées dans ce plan.

Les enjeux auxquels DEVCO fait face pour réaliser son plan d'entreprise sont inextricablement liés. Les principaux problèmes dont font état le présent rapport sont les suivants :

- la stratégie de DEVCO pour atteindre l'autosuffisance;
- le contexte socio-économique de DEVCO;
- la rentabilité de l'exploitation du charbon au Cap-Breton;
- la régie et la responsabilité de la Société;
- la gestion et le rendement de la Société;
- le traitement des coûts sociaux de la Société;
- les choix qui s'offrent à la Société en matière de commercialisation;
- la gestion des relations de travail;
- l'avenir des charbonnages au Cap-Breton.

Un certain nombre de ces points demande un examen plus approfondi, notamment la question quant à savoir si la stratégie d'autosuffisance que propose le plan d'entreprise est pragmatique et réalisable; le contexte socio-économique de la Société, ainsi que sa gestion et son rendement. Si le Comité reprend ses activités, tel qu'il en fait la recommandation, il souhaite examiner ces points de manière plus élaborée.

Une grande partie du travail du Comité spécial a consisté à passer au peigne fin diverses perspectives informées et articulées sur le rôle, l'exploitation, les activités et l'avenir de DEVCO. Il a entendu le point de vue d'intervenants clés, passés et actuels, d'experts et des parties intéressées et il en a tenu compte.

PERSPECTIVE HISTORIQUE (voir également l'annexe 3)

Les réserves de charbon du Cap-Breton font partie du grand bassin de Sydney qui relie le nord-est de l'île à Terre-Neuve par le chenal Laurentien. Au total, cette formation comprend environ 24 filons de charbon dont huit ont une épaisseur d'au moins 90 cm. Jusqu'à ce jour, 10 filons ont été exploités, certains en partie seulement. Dans le passé, les principaux foyers de production étaient les filons Harbour et Phalen. De nos jours, les filons Hub et Phalen font l'objet d'exploitation minière¹.

Les débuts de l'exploitation commerciale du charbon de l'île ont été l'affaire de deux grands consortiums. Le premier, *British Empire Steel and Coal Corporation* (BESCO) vise la rentabilité, par des pratiques paternalistes complexes qui liaient les mineurs à la compagnie pendant de nombreuses années. Quand la production de charbon chute à la fin des années 20 et au début des années 30, BESCO est mise sous séquestre. La *Dominion Steel and Coal Corporation* (DOSCO) achète ensuite les mines de la Nouvelle-Écosse et les exploite jusqu'aux années 60. Elle annonce alors qu'en dépit d'un héritage de subventions fédérales, elle compte renoncer à exploiter le charbon du Cap-Breton. La dernière d'une série de commissions royales sur les charbonnages du Cap-Breton est alors créée; le rapport J. R. Donald - *The Cape Breton Coal Problem* - est déposé en 1966 et coïncide avec la décision finale de DOSCO de se retirer des charbonnages.

[DOSCO] a affirmé que toute l'opération était dictée par des considérations sociales plutôt qu'économiques; et que les mines devenaient dès lors la responsabilité de l'État et non de l'entreprise privée.

Allan Tupper, *Public Enterprise as Social Welfare: The Case of DEVCO*.

Au début de 1967, sur les recommandations du rapport Donald, le gouvernement fédéral, fort d'une entente avec la Nouvelle-Écosse, annonce la création d'une société d'État fédérale, la Société de développement du Cap-Breton. DEVCO reçoit le mandat de réduire l'exploitation minière au Cap-Breton et d'entreprendre un autre type de développement économique et industriel qui comblerait le vide social et économique que laisserait sûrement la disparition des charbonnages. Au début, le gouvernement fédéral avait des objectifs politiques clairs en étatisant une industrie relevant normalement de la compétence provinciale.

¹ John T. Boyd, *The Boyd Report*, pages 3 à 8.

Le gouvernement fédéral réalise que le problème des charbonnages du Cap-Breton est essentiellement social. C'est parce qu'il se préoccupe du sort des personnes et des populations qu'il est prêt à fournir une aide massive à la région pour qu'elle passe d'une dépendance envers une ressource naturelle en déclin à une base économique solide.

Lester B. Pearson, premier ministre, 29 décembre 1966

En vertu de la *Loi sur la Société de développement du Cap-Breton*, DEVCO assumait toutes les obligations découlant du régime de retraite des mineurs. Jusqu'en 1982, la Société a soutenu un régime non contributif envers lequel elle conserve des obligations importantes. Les travailleurs embauchés depuis participent à un régime contributif obligatoire. Les obligations financières liées aux pensions, y compris les pensions d'invalidité, ainsi que les obligations environnementales assumées par DEVCO, créent un important passif à la Société et se répercutent sur sa capacité de réaliser une autosuffisance éventuelle.

Toutefois, malgré l'importance de ces obligations en matière de coûts sociaux, l'autosuffisance éventuelle de la Société repose avant tout sur les facteurs suivants : réduire les coûts, exploiter les marchés d'exportation, établir des relations de travail harmonieuses et trouver des sources d'approvisionnement à venir à coûts abordables.

La crise de l'énergie et le nouveau marché mondial des années 70 ont non seulement rendu le charbon plus attrayant, mais ont également insufflé à l'industrie du Cap-Breton un regain de vie certain, quoique fragile. DEVCO s'est adaptée à un mandat mixte en vertu duquel elle devait gérer l'exploitation minière comme une entreprise commerciale et, simultanément, chercher à diversifier l'économie de l'île.

De 1968 à 1990, de nouvelles mines ont été ouvertes : Langan en 1972, Prince en 1974, Phalen en 1985, aménagement initial à Donkin en 1988-1989. D'anciennes mines ont été fermées durant la même période : Four Star, les mines n° 20, n° 12, Princess, n° 26 et Langan (en 1992). Aujourd'hui, DEVCO exploite les mines Prince et Phalen et garde inoccupés les galeries de la mine Donkin. L'utilisation future de cette réserve de charbon constitue un autre problème fondamental de DEVCO. De plus, DEVCO exploite une usine de préparation du charbon, un chemin de fer et un quai international.

Depuis 30 ans, la Division du développement industriel de DEVCO a fait de nombreuses tentatives de développement économique régional : élevage de moutons, aquaculture, tourisme, assemblage de circuits imprimés, usines de transformation du poisson et pièces d'auto. Aucune de ces initiatives n'a été une réussite. C'est ainsi qu'a été créée en décembre 1988, par un décret du conseil, la Société d'expansion du Cap-Breton, avec mission d'assumer les responsabilités de la DDI.

Même avant la création de DEVCO, le gouvernement fédéral subventionnait les charbonnages du Cape-Breton. Ainsi, en 1964-1965, les subventions et subsides fédéraux atteignaient 22 millions de dollars. Par la suite, suivant la même ligne de conduite, le fédéral a injecté au total 1,5 milliard dans DEVCO depuis sa création. Le

financement fédéral avait manifestement pour objet la survie sociale et économique du Cap-Breton plutôt que la rentabilité des mines de charbon. En effet, comme un grand nombre de témoins entendus par le Comité l'ont souligné, si les mines avaient vraiment été fermées, le coût du soutien et de l'aide sociale qu'aurait encouru le gouvernement fédéral aurait été très élevé.

Depuis 1990, DEVCO s'est consacrée exclusivement à l'exploitation du charbon et à la réalisation de l'autosuffisance. Le mandat actuel de rentabilité commerciale a été fixé par le gouvernement, qui ne fournira plus de crédits parlementaires à la Société.

VERS L'AUTOSUFFISANCE

Face aux compressions budgétaires de plus en plus fortes, en mars 1990, le Conseil du Trésor demande à la Société de développement du Cap-Breton de devenir autosuffisante dès la fin de l'exercice 1994-1995. Pendant cinq ans, la Société a accompli des progrès en réduisant les coûts par rapport aux recettes. Le coût de revient est passé d'environ 98 \$ la tonne à 82 \$ au cours de cette période. La Société a tout de même enregistré une perte, de plus en plus modeste, chaque année entre 1990-1991 et 1994-1995. Les crédits parlementaires ont baissé durant cette période, à environ 30,4 millions de dollars par an, trois fois moins que la moyenne des cinq années précédentes. Dans son plan d'entreprise, la Société réclame du gouvernement fédéral qu'il lui accorde un financement sous forme de prêt supplémentaire portant intérêt totalisant 79 millions de dollars, pour compenser les pertes prévues pour la période de 1995-1996 à 1998-1999.

Dans la mise à jour du plan d'entreprise de novembre 1995, la ministre des Ressources naturelles a demandé à la Société d'examiner diverses options à soumettre au gouvernement. Quatre options ont été examinées : le statu quo, la fermeture, la rentabilité et la privatisation. Ayant fait cet examen et la preuve qu'une meilleure gestion pourrait avoir une incidence réelle sur le rendement financier de la Société, la ministre a enjoint la Société d'effectuer une consultation sérieuse auprès des intervenants afin d'établir un plan d'entreprise pour la période de 1996-1997 à 2000-2001. Le conseil d'administration, responsable de préparer la stratégie quinquennale d'autosuffisance, a consulté les travailleurs, le patronat, les groupes communautaires, les municipalités et l'administration provinciale.

Comme l'ont souligné certains témoins devant le Comité, les nombreuses suggestions apportées au cours de la consultation et les objectifs de Ressources naturelles Canada en matière de politique ont eu une influence considérable sur les changements apportés aux propositions contenues dans la mise à jour de novembre 1995 et, en fin de compte, ont été intégrés au plan d'entreprise. Les principaux changements ont trait à l'exploitation et à la production de la mine Prince, à un accent plus important mis sur le marché de l'exportation et à des niveaux plus modestes de réduction de la main-d'oeuvre.

LE PLAN D'ENTREPRISE

Le Comité reconnaît l'ampleur du défi que doit relever DEVCO dans sa recherche de la rentabilité. Les coûts de production de la Société sont considérablement plus élevés que

ceux de nombreux autres producteurs de charbon, en particulier de l'Ouest du Canada. Les conditions d'exploitation minière sont fort différentes de celles qu'on retrouve ailleurs au pays. Néanmoins, DEVCO doit maintenant être en mesure de soutenir la concurrence sur le marché international comme les autres producteurs de charbon. Le fait que la Société soit établie à proximité de son principal client, la *Nova Scotia Power*, constitue de toute évidence un avantage par rapport aux autres producteurs du pays et de l'étranger. Le contrat entre cette entreprise de production d'électricité et la Société assure à cette dernière, jusqu'en 1999-2000, une demande stable et un prix favorable pour son charbon. À l'échéance du contrat, la Société devra concurrencer les autres producteurs de charbon et de substituts du charbon du monde. Pour y parvenir, la Société doit réduire radicalement ses coûts de production. Même si aux yeux du Comité, il est clair que des progrès ont été réalisés sur ce plan depuis quelques années, beaucoup reste à faire.

Le Comité a demandé certains renseignements à DEVCO et a reçu une version expurgée du plan d'entreprise ainsi qu'une partie des autres renseignements demandés. Il y a toujours des lacunes quant aux renseignements ayant trait à l'examen qu'a mené le Comité. Ainsi, le Comité n'a pas été renseigné sur les données principales qui sous-tendent le plan, comme le taux d'absentéisme et les coûts à venir de la main-d'oeuvre et du charbon. La Société n'a pas étayé ses projections de revenus ni informé le comité des hypothèses qu'elle a intégrées à son budget. En outre, on ne sait à peu près rien des plans de DEVCO pour l'exportation établie supposément à 25 p. 100 du charbon marchand. DEVCO a informé le Comité qu'il lui serait parfois impossible de rendre publics certains renseignements, à cause de leur caractère délicat sur le plan commercial. Résultat : le Comité est incapable d'évaluer la validité des projections sous-tendant le plan d'entreprise. Il ne lui a donc pas été possible d'affirmer avec certitude que le plan présente un aperçu réaliste, en particulier en ce qui a trait aux ventes à l'exportation. Ces facteurs sont parmi ceux qui ont incité le Comité à recommander qu'il reprenne ses travaux en vue de poursuivre l'examen du plan d'entreprise de la Société.

L'objectif du plan d'entreprise (voir l'annexe 1) est de parvenir à la viabilité commerciale. Pour ce faire, la Société a l'intention de mettre l'accent sur son premier client principal, la *Nova Scotia Power*. Même si les recettes provenant des ventes à ce client font l'objet d'un contrat jusqu'en l'an 2000, le charbon de DEVCO doit concurrencer les autres combustibles pour conserver la *Nova Scotia Power* comme client important après cette date. D'ici cinq ans, la Société doit donc devenir beaucoup plus concurrentielle. Selon les témoignages présentés au Comité, tous les intervenants sont favorables à une productivité accrue et à une réduction du coût de revient par unité de production.

D'un point de vue stratégique, je pense pouvoir affirmer que notre stratégie des cinq prochaines années est celle de la survie. Nous aimerions tous croître... Notre stratégie tourne autour de la rentabilité; il faut nous assurer que l'entreprise est solide pendant ces cinq années et que l'actionnaire a confiance en notre capacité d'affronter l'avenir.

George White, président, Société de développement du Cap-Breton

Comme on le voit au tableau 1 de la page suivante, le plan d'entreprise prévoit deux quarts de travail à la mine Prince afin d'en accroître la production de plus de 48 p. 100, d'environ 0,69 million de tonnes en 1996-1997 à 1,02 million de tonnes en 2000-2001. On prévoit que la production de la mine Phalen atteindra cette année 1,9 million de tonnes et culminera à 2,28 millions de tonnes en 1999-2000 et 2000-2001. La production cumulée prévue des deux mines dépasse ce que la Société a proposé dans son plan de consultation. Cependant, la production projetée à la fin de la période est inférieure d'au moins un cinquième à ce qui avait été proposé par certains témoins. Comme le niveau de production sera plus élevé, les ventes doivent également s'accroître et, dans ce contexte, certains témoins du Comité étaient beaucoup plus optimistes au sujet du marché d'exportation que les projections du plan, selon lequel la *Nova Scotia Power* accaparera presque les trois quarts de la production marchande, le reste étant destiné à l'exportation.

Le plan d'entreprise prévoit que les coûts de production chuteront, passant de 200,6 millions de dollars en 1996-1997 à 177,4 millions pour 2000-2001 et que les revenus passeront de 165,6 millions en 1996-97 à 203,5 millions à la fin du quinquennat. Le coût de revient baisse de façon spectaculaire comme l'illustre le tableau 1. Les recettes par tonne de charbon marchand diminuent d'une certaine façon en 1996-1997 en raison de la réduction des prix dans la nouvelle entente avec la *Nova Scotia Power* et se stabilisent ensuite à environ 61 \$ la tonne.

Comme le montre également le tableau 1, la Société de développement du Cap-Breton prévoit une perte de 70,2 millions au cours des trois premières années du plan quinquennal. Par la suite, pour la première fois de son histoire, elle prévoit un profit. Au total, la Société prévoit une perte nette de 20,9 millions au cours du quinquennat. Le gouvernement a accepté de couvrir ces pertes au moyen de prêts portant intérêt. Les pertes sont avant tout imputables aux coûts sociaux fixes découlant de la pension, des indemnités aux travailleurs et des obligations environnementales qui ne sont pas directement liés à l'exploitation actuelle. Une partie importante de ces coûts ont été engagés avant la création de la Société de développement du Cap-Breton. Un grand nombre de témoins entendus par le Comité croient que cette situation condamne à l'échec l'objectif d'autosuffisance de la Société et qu'on ne devrait pas en tenir compte dans son bilan.

TABLEAU 1
Prévisions du plan quinquennal de l'entreprise

| | 1996- 1997 | 1997- 1998 | 1998- 1999 | 1999- 2000 | 2000- 2001 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Production | | | | | |
| (milliers de tonnes) | | | | | |
| Prince | 688 | 1060 | 1003 | 999 | 1024 |
| Phalen | 1905 | 2145 | 2184 | 2281 | 2281 |
| Production totale | 2593 | 3205 | 3217 | 3280 | 3305 |
| Ventes | | | | | |
| (milliers de tonnes) | | | | | |
| Production marchande | 2593 | 3205 | 3217 | 3280 | 3305 |
| Des (aux) réserves | 14 | 25 | -59 | -6 | -6 |
| Ventes totales | 2607 | 3230 | 3158 | 3274 | 3299 |
| Coûts | | | | | |
| (milliers de dollars) | | | | | |
| Exploitation | 130199 | 134622 | 124425 | 128285 | 130746 |
| Capital | 14893 | 23443 | 17250 | 11575 | 11720 |
| Coûts sociaux fixes | | | | | |
| Pensions | 30417 | 29784 | 29597 | 6441 | 6292 |
| Indemnité des travailleurs | 12954 | 13343 | 13743 | 14155 | 14581 |
| Stratégie des ressources humaines | 12196 | 14052 | 14975 | 14658 | 14034 |
| Total partiel | 55567 | 57179 | 58315 | 35254 | 34907 |
| Coûts totaux | 200659 | 215244 | 199990 | 175114 | 177373 |
| Coût de revient par tonne marchande (\$) | 77,38 | 67,16 | 62,17 | 53,39 | 53,67 |
| Recettes | 165553 | 188912 | 191141 | 198305 | 203462 |
| (milliers de dollars) | | | | | |
| Recettes totales par tonne marchande (\$) | 63,5 | 58,49 | 60,52 | 60,57 | 61,67 |
| Profits (pertes) | -35106 | -26332 | -8849 | 23191 | 26089 |
| (milliers de dollars) | | | | | |

Source : Société de développement du Cap-Breton, *Plan d'entreprise - printemps 1996 - de 1996-1997 à 2000-2001*.

Il est clair que la réduction d'effectifs prévue au plan d'entreprise, 715 travailleurs, dont 57 mis à pied au deuxième semestre de 1995-1996, exacerbera les difficultés économiques du Cap-Breton. Même si les pertes d'emploi ont de sérieuses répercussions sur la population, les coûts de l'entreprise doivent être réduits de façon importante si l'on veut que la Société de développement du Cap-Breton survive. En général, les témoins qui ont comparu devant le Comité se sont montrés réticents à accepter ce fait.

[...] si on n'arrive pas à la viabilité commerciale, alors on doutera de l'avenir des charbonnages au Cap-Breton. Cela nous amène à la question de savoir comment on réduit les effectifs de la Société pour y parvenir. Notre objectif, c'était de défendre ce que nous croyons être un atout important de la Société, sa main-d'oeuvre jeune. Pour y arriver, il fallait offrir aux travailleurs plus âgés et à ceux qui, pour diverses raisons pourraient être incapables de travailler, l'occasion de prendre leur retraite dans la dignité.

John Coady, maire, municipalité régionale du Cap-Breton

Un comité patronal-syndical a élaboré et adopté un plan qui prévoit que 65 travailleurs quitteront la Société par érosion des effectifs et que 59 autres seront mis à pied avec indemnité de fin d'emploi au cours des deux premières années du plan d'entreprise. On prévoit que 230 personnes participeront à la première étape du programme de retraite anticipée. Au cours des trois années suivantes, l'érosion des effectifs et les mises à pied avec indemnité de cessation d'emploi retrancheront, selon les prévisions, 151 travailleurs de plus. La seconde étape du programme de retraite anticipée, conçu pour maintenir un effectif jeune, commencerait dans la deuxième année du plan et toucherait 153 employés. On prévoit que l'érosion des effectifs représentera 18 p. 100 de la réduction totale de l'effectif, les licenciements, 23 p. 100, et les retraites anticipées, 58 p. 100.

Les employés croient que cette industrie est viable. Nous pensons qu'elle peut être concurrentielle. Nous sommes persuadés que le gouvernement fédéral ne reviendra pas nous donner de l'argent dans cinq ans. Nous proposons des solutions pour enrayer une partie des pertes d'emplois.

Steven Drake, président, section locale 26, *United Mine Workers of America*

On a indiqué au Comité que le conseil d'administration prévoit accorder une attention particulière à quatre éléments du plan d'entreprise. Le premier élément, la mise en oeuvre de l'abattage sur plusieurs fronts à la mine Phalen, est l'une des premières recommandations du Rapport Boyd et la municipalité régionale du Cap-Breton l'appuie fortement. Le Rapport Boyd est une longue étude commandée par le gouvernement fédéral en 1995 sur l'exploitation du charbon de DEVCO.

Le deuxième élément du plan, extrêmement important, est la répartition de 300 000 \$ afin d'étudier l'abattage sélectif dans la mine Prince. Cette étude a été recommandée par les Travailleurs canadiens de l'automobile. S'il produit des résultats prometteurs, le

développement de la mine Donkin, dont certains témoins entendus par le Comité croient qu'il aurait dû servir de plan d'urgence, devient un volet important de l'avenir à long terme des charbonnages du Cap-Breton.

Le troisième élément clé du plan d'entreprise, dont le conseil d'administration devra assurer le suivi, l'introduction d'un système de gestion de la qualité, découle d'une recommandation faite par les travailleurs et leurs représentants au cours de la consultation. Un certain nombre de témoins qui se sont présentés devant le Comité sont allés bien au delà des limites de cette initiative afin de satisfaire au besoin d'une plus grande responsabilité de la part de la direction et des travailleurs.

Le dernier élément est un rapport trimestriel contenant des indicateurs clés des activités de la Société. Ce mode de contrôle a été recommandé par divers groupes, en particulier par le clergé, au cours de la consultation. Comme la Société est si essentielle au bien-être économique du Cap-Breton, chacun des membres de la collectivité est intéressé à ce qu'elle progresse. On a également proposé que le contenu de ces rapports trimestriels soit vérifié par un tiers, ce qui indique le peu de confiance que semblent manifester les intervenants.

Même si tous les intervenants ont convenu que la réussite de DEVCO est essentielle à l'avenir du Cap-Breton, les opinions ont clairement divergé à propos de certains éléments du plan d'entreprise.

RÉGIE DE LA SOCIÉTÉ ET RESPONSABILITÉ

En vertu de la *Loi sur la Société de développement du Cap-Breton*, la Société fait rapport au ministre désigné par le gouverneur en conseil. Depuis la création de la Société, 15 ministres de huit ministères différents ont assumé cette responsabilité.

L'article 3 de la *Loi* stipule que le conseil d'administration de la Société doit comporter un président du conseil, un président et cinq autres administrateurs. Le président du conseil et le président sont nommés par le gouverneur en conseil en consultation avec le lieutenant-gouverneur de la Nouvelle-Écosse. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Le président, en qualité de président-directeur général de la Société, assume la direction et le contrôle des affaires de l'entreprise au nom du conseil d'administration. Depuis sa création, la direction de la Société a eu neuf présidents différents.

Au cours des audiences du Comité, les pratiques et capacités de gestion passées et actuelles ont été remises en question. Le Comité a appris que la Société accordait trop peu d'importance au service à la clientèle et qu'elle entretenait de piètres relations d'affaires avec son client le plus important, la *Nova Scotia Power Corporation*. On a indiqué au Comité que l'administration précédente laissait considérablement à désirer en matière de politique d'achat et de contrôle des stocks. Le Comité a appris que beaucoup d'achats de biens d'équipement inadéquats avaient été effectués, qu'il existait un manque d'uniformisation du matériel et qu'on avait payé des prix exagérés pour le matériel minier. Il faudrait également souligner que le Comité a obtenu des renseignements concernant un examen spécial effectué en 1992 par le vérificateur

général du Canada comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ce rapport n'a relevé aucun problème en ce qui a trait à la politique d'achat ou au contrôle des stocks de la Société.

À la question : que faire à court terme pour qu'un actionnaire envisage sérieusement d'investir dans la Société de développement du Cap-Breton, il y a environ cinq ans quand DEVCO visait l'autosuffisance, la réponse était, et demeure, instaurer la responsabilité. Si on peut parvenir à responsabiliser cette industrie, je suis fermement convaincu qu'elle peut être rentable.
Steven Drake, président, section locale 26, United Mine Workers of America

Le président du conseil d'administration a indiqué au Comité que, lorsqu'il est devenu président intérimaire en 1995, le plan d'entreprise et le processus budgétaire manquaient tout à fait de sérieux. À son avis, Ottawa ne s'était vu offrir qu'un budget de complaisance. Dans une confession plutôt étonnante, le Comité a appris que le conseil d'administration avait perdu confiance dans les finances de l'entreprise et que le bureau du vérificateur général avait reçu le mandat d'effectuer une mise à jour financière à compter du 31 octobre 1995. Au cours de son témoignage, la ministre des Ressources naturelles a dit clairement que le budget de la Société relève de DEVCO et que la microgestion des sociétés d'État n'est pas du ressort du gouvernement.

Les témoins que le Comité a entendus ont insisté sur le fait que la Société ne peut pas continuer à prendre des décisions en procédant comme par le passé. Elle doit rendre des comptes. Tous les intervenants doivent assumer leurs responsabilités pour que le plan réussisse. L'introduction d'un programme de gestion de la qualité, prôné dans le plan d'entreprise, est appuyé par tous. Le Comité a entendu un témoignage selon lequel la Société est mieux administrée et il espère que cela s'améliorera au fil du temps. Toutefois, ce qui semble manquer, c'est une régie améliorée de la Société. Le président du conseil d'administration a exprimé une préférence pour une intervention politique moindre dans l'exploitation de la Société. Toutefois, la Société de développement du Cap-Breton appartient en totalité aux Canadiens et doit rendre des comptes au Parlement. Ce dernier, tout comme le conseil d'administration, doit jouer un plus grand rôle en ce qui a trait à la régie de la Société. Le bien-être économique de nombreux habitants du Cap-Breton dépend de la réussite du plan d'entreprise.

Recommandation

Les gouvernements fédéral et provincial doivent faire en sorte que le conseil soit composé en majorité de personnes qui possèdent de l'expérience des affaires en milieu concurrentiel.

Au chapitre 10 de son rapport de 1995, le vérificateur général du Canada a souligné l'importance du rôle du Parlement dans la régie des sociétés d'État et a affirmé que la responsabilité redditionnelle est affaiblie quand le Parlement, par l'entremise de ses Comités, n'examine pas l'information fournie par les sociétés d'État et ne l'utilise pas. En

outre, l'information fournie doit être suffisamment détaillée pour permettre aux parlementaires d'évaluer le rendement de la société en question.

La Société de développement du Cap-Breton a commencé à présenter des rapports trimestriels sur la mise en oeuvre du plan d'entreprise. De plus, elle envisage de les faire vérifier par une firme comptable indépendante. Le Comité estime qu'il s'agit d'une exigence importante et que le gouvernement devrait s'assurer que la Société recourt à la vérification externe. De plus, un comité du Sénat devrait se voir confier le mandat d'examiner plus en profondeur ces rapports d'étape.

Recommandations

Le Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton devrait être reconstitué à l'automne de 1996 afin de poursuivre son examen des rapports d'étape de la Société de développement du Cap-Breton et de faire rapport à ce sujet.

On devrait retenir les services du vérificateur général du Canada ou d'une firme de gestion comptable privée compétente pour vérifier les rapports trimestriels de DEVCO.

Le vérificateur général devrait inclure dans son prochain examen spécial un examen de la possibilité d'instaurer un système de gestion de la qualité portant une attention particulière au processus budgétaire, à la politique et aux pratiques d'achat, au contrôle des stocks, à l'absentéisme, aux heures supplémentaires et aux accidents.

LA QUESTION DES COÛTS SOCIAUX FIXES

Au fil des ans, la Société en est venue à assumer la responsabilité des pensions des travailleurs, l'indemnisation des accidents de travail, et des responsabilités écologiques, le tout regroupé sous l'appellation de « coûts sociaux ». Certains de ces coûts ont dû être payés après la création de la Société de développement du Cap-Breton, mais sont sans rapport avec les opérations actuelles. D'autres ont dû être payés avant la création de la Société de développement du Cap-Breton. Des témoins, comme le président de DEVCO Joe Shannon, le président du syndicat Steve Drake, le représentant du SCFP Kevin McNeil, l'ex-président de DEVCO Tom Kent, le maire du Cap-Breton John Coady, l'ingénieur minier Steve Farrell et le député provincial Alfie MacLeod, ont fait valoir l'importance de se préoccuper des coûts sociaux et du fait que ceux-ci sont un boulet qui empêche la Société d'être autonome. Bon nombre d'entre eux ont suggéré que le gouvernement assume l'intégralité ou une partie de ces coûts et qu'il les retire du bilan de la Société.

La section locale 2046 du Syndicat canadien de la fonction publique a présenté au Comité un mémoire sur le régime de retraite non contributif de la Société. On y relate la longue histoire de la dette non provisionnée qui n'a cessé de croître durant plus de

25 ans. En 1991, le surintendant des institutions financières a ordonné à la Société d'éliminer cette dette avant la fin de mars 1999. Bien que cette dette non provisionnée ait diminué de 113,7 millions de dollars depuis 1990-1991, le plan d'entreprise devait néanmoins tenir compte d'une dette substantielle; en effet, la Société doit rembourser 23 millions de dollars par an de 1996-1997 à 1998-1999, pour éliminer la dette non provisionnée des pensions. Il convient de souligner que sans cette dette, la Société prévoirait des profits un an avant la date prévue dans son plan.

La Société s'attend à dépenser en moyenne 13,8 millions chaque année du plan d'entreprise pour des pensions d'invalidité accordées par la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse. Ces dépenses représentent une dette non extinguable, un peu semblable à celles qui sont associées au régime de retraite non contributif. Ces paiements ne concernent pas les cotisations que verse actuellement la Société à la Commission des accidents du travail, lesquelles sont comprises dans les frais d'exploitation et dont le coût se situerait entre 4 et 6 millions de dollars par an.

Il y a une autre composante des coûts sociaux : il s'agit de ce que la Société désigne comme sa stratégie des ressources humaines. Ces coûts incluent les indemnités de départ et les mises à la retraite anticipée accordées aux travailleurs en raison de la fermeture de la mine Lingan et du programme de réduction de l'effectif dans le plan d'entreprise approuvé. Sur toute la durée du plan d'entreprise, une somme de presque 60 millions de dollars, en moyenne 12 millions par an, sera affectée à la stratégie des ressources humaines. Puisque ce projet découle d'une décision d'affaires de l'entreprise, celle-ci devrait conserver cette dette.

Le dernier élément des coûts sociaux que doit payer la Société a trait à ses responsabilités écologiques. Ces coûts ne sont pas détaillés dans le tableau 1. Selon des renseignements fournis par DEVCO, les coûts afférents aux responsabilités écologiques devraient se situer à environ 2,4 millions par an durant la période correspondant au plan. À sa création, la Société a hérité des coûts environnementaux du bassin houiller de Sydney, dont une partie n'avait pas été évaluée. Le Rapport Boyd conclut que le passif écologique total du bassin de Sydney est à la fois énorme et inconnu. En conséquence, il recommande qu'on documente les activités minières passées pour évaluer l'ampleur de la dette totale. Il recommande également que les éléments de cette dette soient divisés en trois groupes distincts : 1) ceux qui découlent de l'exploitation actuelle dont on évalue le coût à environ 19 millions de dollars; 2) ceux qui découlent des opérations en cours lors de la création de la Société qui devraient se chiffrer à 26 millions; 3) ceux qui sont associés à toutes les autres mines du bassin de Sydney qu'on estime au mieux à 5,2 millions.

Les témoins entendus se sont dits très inquiets de l'incidence des coûts sociaux sur le rendement financier à venir de DEVCO. Leurs craintes semblent bien fondées. En fait, le piètre rendement financier de la Société depuis qu'elle a obtenu son mandat d'autonomie serait en grande partie attribuable à ces coûts. En 1995-1996, première année d'autonomie, la Société a déclaré un surplus d'exploitation prévu de 37,2 millions de dollars. Cependant, une fois pris en compte les frais généraux, qui consistent pour la plupart en coûts sociaux fixes, le surplus devient une perte de 9,4 millions de dollars. Ces coûts sociaux, particulièrement ceux qui ont trait à la dette non provisionnée du

régime de retraite, continueront de nuire aux résultats de la Société tout au long des trois premières années du plan d'entreprise. Même si l'on reconnaît que le gouvernement fédéral prêtera de l'argent à la Société pour assumer ces coûts, la Société devra en rembourser le plein montant, plus les intérêts. Certains témoins ont dit craindre que cette dette ne nuise gravement à la capacité de la Société de devenir rentable et d'obtenir des fonds nécessaires au développement minier à venir.

Je peux vous dire que ça ne marche pas et que ça ne marchera jamais. D'ici deux ans, la Société se retrouvera encore une nouvelle fois dans de beaux draps parce qu'elle administre mal. Elle doit injecter 80 millions dans le fonds de pension d'ici trois ans. C'est là le coeur du problème. Le gouvernement propose de prêter 80 millions sur cinq ans. À mon avis, c'est comme si on lançait une pierre à une personne qui se noie. Il vous faut régler ce problème.

Kevin MacNeil, représentant national, Syndicat canadien de la fonction publique

Le Comité ne doute pas que certains de ces coûts sociaux masqueront le rendement financier réel de la Société dans les années qui viennent. Tout comme les témoins, le Comité se retrouve dans une situation difficile : tenter de déterminer quelle part de ces coûts devrait être intégrée au bilan de la Société. La municipalité régionale du Cap-Breton demande le transfert de toutes les responsabilités sociales au 31 mars 1996 à une nouvelle division de la Société. Les syndicats recommandent que le gouvernement fédéral assume l'intégralité des coûts sociaux de la Société. Une autre suggestion a été faite : la Société ne devrait pas avoir à assumer les coûts qui ont été engagés avant sa création. Pourtant, il y a une autre année charnière : 1982, année après laquelle les nouveaux employés ont été obligés de verser des cotisations au régime de retraite contributif de l'entreprise.

Pendant la majeure partie de l'existence de DEVCO, l'objectif politique de la Société a été essentiellement social, et non économique. Ce n'est plus le cas. Pourtant, on s'attend à ce que DEVCO surmonte, dans sa poursuite de l'autosuffisance, les obstacles financiers légués par ce passé. En même temps, l'administration et les ouvriers de DEVCO doivent porter une part de la responsabilité des décisions et des activités passées, y compris vis-à-vis du bien-être des anciens camarades de travail. Au bilan, le Comité considère que les coûts sociaux inclus dans le plan d'entreprise sont trop lourds. DEVCO ne devrait pas avoir à porter seule un si lourd fardeau à une époque où elle lutte pour son autosuffisance. Demander cela risquerait de la condamner à l'échec.

Le Comité a relevé deux éléments des coûts sociaux fixes de la Société qui, à son avis, méritent un plus grande attention. Les deux sont liés à la catégorie des pensions au tableau 1 du présent rapport. DEVCO a indiqué au Comité que ces coûts sont les suivants :

- 1) une dette non provisionnée au régime de pension non contributif de la Société;
- 2) les anciens régimes de préretraite et de retraite anticipée;
- 3) les coûts de service actuels du régime de pension non contributif;
- 4) des réserves pour les pensions compassionnelles d'invalidité.

Le Comité estime que les deux premiers postes sont strictement des coûts sociaux hérités du passé. Les dépenses découlant du passif non provisionné du régime de pension non contributif devraient s'établir à 23 millions de dollars pendant chacune des trois premières années du plan, après quoi on ne prévoit plus de passif non provisionné pour ce poste budgétaire. Les dépenses prévues aux anciens régimes de préretraite et de retraite anticipée devraient atteindre quelque 2,7 millions par an pendant le quinquennat. Ces coûts sociaux hérités du passé devraient totaliser 82,5 millions durant toute la période allant de 1996-1997 à 2000-2001.

Nonobstant l'insistance du gouvernement sur le mandat social de DEVCO avant celui de l'autosuffisance, le Comité estime qu'une part importante de ces coûts sociaux est liée à la décision volontaire de nombreux travailleurs de ne pas participer au régime de pension contributif de la Société lorsqu'il a été créé en 1982. De toute évidence, cela a accru le coût du régime non contributif de DEVCO. Par conséquent, le Comité estime que DEVCO et ses employés ont leur part de responsabilité dans ce coût social hérité du passé. À son avis, les travailleurs actuellement à l'emploi de DEVCO ont une certaine responsabilité financière vis-à-vis ceux qui les ont précédés. Le Comité propose donc que ces coûts sociaux hérités du passé soient partagés également entre DEVCO et le gouvernement du Canada.

Recommandations

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada verse un crédit de 41,25 millions de dollars pour couvrir la moitié de la radiation de la dette non provisionnée engendrée par le régime de pension non contributif et les anciens régimes de préretraite et de retraite anticipée. Les fonds seraient versés au rythme des débours prévus au plan d'entreprise. Le crédit fédéral serait donc de 13,2 millions en 1996-1997, de 12,9 millions en 1997-1998, de 12,8 millions en 1998-1999, de 1,3 million en 1999-2000 et de 1,05 million en 2000-2001.

DEVCO, de concert avec les gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse, devrait entreprendre l'évaluation exhaustive de l'ensemble de ses responsabilités environnementales et élaborer un plan, comprenant un budget, afin de régler ce problème très important.

SOLUTIONS DE RECHANGE À LA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

Le principal client de DEVCO est la *Nova Scotia Power Corporation* (NSPC). En 1978, DEVCO a signé avec cette société une entente de 33 ans à titre de fournisseur de charbon. L'entente prévoit la renégociation des conditions tous les cinq ans quant à la qualité, à la quantité et au prix du charbon. On a indiqué au Comité qu'en cas de différend sur le prix, on a recours à l'arbitrage d'un tiers. Si le problème concerne la tolérance ou la quantité de charbon, l'une ou l'autre partie peut résilier le contrat sur

préavis de deux ans. En mars 1995, la NSPC a donné avis à cet effet. DEVCO a intenté une poursuite parce qu'elle croyait que le prix, plutôt que la qualité ou la quantité du charbon, était en cause. DEVCO et la NSPC en sont venues à une entente sans recourir aux tribunaux.

Les modalités de cette entente sont confidentielles, mais le président de DEVCO a informé le Comité qu'elle prévoyait une réduction du prix de 18 p. 100 sur une période de trois ans à compter du 1^{er} avril 1995. Par conséquent, la dernière part de cette réduction sera appliquée en 1997-1998, deuxième année du plan d'entreprise. Pour les deux années subséquentes, le prix ne changera pas si le taux d'inflation au Canada demeure sous les 4 p. 100. Le contrat doit être renégocié dans la dernière année du plan d'entreprise. DEVCO a fait valoir devant le Comité que la NSPC achèterait quelque 2,2 à 2,4 millions de tonnes par an pendant toute la période.

Selon les chiffres de vente fournis par DEVCO, la Société a vendu en moyenne 2,2 millions de tonnes par an, soit 62 p. 100 du charbon marchand, à la *Nova Scotia Power*, de 1990-1991 à 1994-1995. Environ 3 p. 100 de sa production a été vendue à d'autres clients au pays. Le reste de la production marchande de charbon, soit 35 p. 100, a été vendu à l'étranger chaque année de 1990-1991 à 1994-1995, dont 16 et 18 p. 100 respectivement consistaient en charbon métallurgique et thermique. En 1995-1996, la position qu'occupait DEVCO sur le marché d'exportation a changé de façon spectaculaire à cause de problèmes géologiques ayant réduit la production : seulement 5,2 p. 100 du charbon métallurgique marchand a été vendu à l'étranger.

Le plan d'entreprise prévoit qu'environ le quart de la production marchande sera vendue sur le marché d'exportation. Le Comité a demandé, mais n'a pas obtenu, des explications probantes quant à savoir comment la Société parviendra à exporter de manière rentable une partie aussi importante de sa production marchande. C'est l'une des questions qui demanderaient un examen plus approfondi advenant la reprise des travaux du Comité à l'automne. Le Comité a appris que DEVCO avait l'intention de faire trois offres conjointes avec la *Nova Scotia Power* pour exporter de l'électricité vers les États-Unis. Jusqu'à présent, la Société a réussi à obtenir deux de ces contrats conjoints et, par conséquent, elle a réellement accru la demande à l'égard de son charbon en faisant augmenter les exportations d'électricité. Le Comité croit savoir que ces chiffres sont compris dans les prévisions de vente à la NSPC énoncées dans le plan, ce qui voudrait dire que DEVCO doit trouver des marchés d'exportation pour 25 p. 100 de sa production marchande. Outre les ventes supplémentaires à la NSPC, qui pourraient accroître celles-ci de 5 à 10 p. 100 par rapport aux prévisions, les perspectives d'augmentation des ventes de charbon de DEVCO au pays semblent limitées, du moins à court terme. Par conséquent, les témoins qui ont recommandé des seuils de production plus élevés que ne le prévoyait le plan d'entreprise suggéraient implicitement ou explicitement que la Société cherche à accroître ses exportations.

■

S'il y a des débouchés pour le charbon métallurgique, et nous espérons qu'il y en aura, et si nous pouvons obtenir davantage d'argent pour le faire, alors nous laverons ce charbon.

Joseph P. Shannon, président du conseil, Société de développement du Cap-Breton

Le Comité constate les avantages stratégiques pour DEVCO de l'accès aux marchés étrangers, en particulier le marché européen, mais cela dépend dans une large mesure de la réduction de son coût de revient. À défaut d'une baisse marquée du coût par tonne de minerai, un effort plus soutenu sur le marché d'exportation risque de se traduire par des pertes plus grandes. Quoi qu'il en soit, à mesure que diminuent les coûts de production, il se pourrait bien que des débouchés plus rentables sur les marchés étrangers soient accessibles dans l'avenir. Le Comité croit savoir que DEVCO prévoit exporter du charbon thermique et qu'elle chercherait à exporter du charbon métallurgique si cela était rentable. Le Rapport Boyd parle de possibilité pour la Société d'accroître ses ventes de charbon thermique à l'étranger. Une étude entreprise par Burns Fry Limited en 1993 pour le compte de la Division de la privatisation du ministère des Finances conclut également que DEVCO doit diversifier sa clientèle. Le rapport recommande que la Société réduise sa dépendance envers la *Nova Scotia Power* et augmente ses exportations pour assurer son avenir à long terme.

Les débouchés à l'étranger ne sauraient se concrétiser tant que DEVCO ne résoudra pas ses problèmes de production et n'abaissera pas substantiellement ses coûts. Plus important encore, la Société ne peut accroître ses exportations au détriment de ses obligations contractuelles avec la *Nova Scotia Power*. Aujourd'hui, la réussite de DEVCO est indissociable de liens d'affaires étroits avec la société de production d'électricité, son principal client. À vrai dire, un certain nombre de témoins s'inquiètent du fait que l'avenir de DEVCO dépende trop de la NSPC. L'organisme *United Mine Workers of America* a affirmé dans son témoignage que le manque d'intérêt pour le marché d'exportation chez DEVCO est une erreur.

Recommandation

La Société de développement du Cap-Breton devrait adopter des mesures immédiates en vue de vendre plus de charbon à l'étranger. Le Comité spécial devrait se pencher sur cette question dès la reprise éventuelle de ses travaux.

LES RELATIONS DE TRAVAIL

On ne parviendra à l'autonomie et à la compétitivité économique que si la direction et les syndicats en font un objectif commun. Pour y arriver, les relations de travail à la Société doivent changer du tout au tout. Le Comité ne cherche nullement à jouer les médiateurs ou à blâmer qui que ce soit, mais plutôt à encourager les deux côtés à travailler main dans la main pour que l'entreprise soit rentable.

Des témoins ont fait valoir qu'il s'agit là d'un défi considérable. Les relations de travail chez DEVCO ont été caractérisées par beaucoup d'agressivité depuis quelques années. Bien que les deux parties déclarent avoir l'intention d'améliorer les relations de travail, il n'en demeure pas moins qu'une grande part d'antagonisme persiste.

[...] la clé de la survie [de DEVCO], ce n'est ni vous, ni moi, ni M. Dingwall. Cette clé se trouve dans la façon dont les patrons et les ouvriers trouveront un objectif commun, et y travailleront.

John Savage, premier ministre de la Nouvelle-Écosse

Si elle veut réussir, DEVCO doit pouvoir compter sur une main-d'oeuvre bien formée, très motivée et productive. La direction doit avoir un esprit visionnaire, faire preuve d'innovation et être prête à affronter la concurrence.

Voici certains des principaux facteurs qui, selon les témoins entendus par le Comité, contribueraient à l'amélioration des relations de travail :

- une meilleure transparence de la planification et de la prise de décisions au sein de la Société;
- plus de confiance de la part du syndicat et de la direction;
- une meilleure communication entre les deux parties;
- un authentique « partage » de compétences;
- prévisibilité de la main-d'oeuvre.

Les représentants syndicaux ont déploré à maintes reprises le fait d'être incapables d'obtenir de l'information de la Société. Il faudrait améliorer de beaucoup la confiance qui règne entre les syndicats et la direction. Un plus grand partage de l'information en ce qui touche les intentions et les actifs de DEVCO est indispensable à l'établissement d'une relation positive. Une certaine forme de participation syndicale aux décisions prises par la direction contribuerait à susciter la confiance.

Le taux d'absentéisme élevé est l'un des problèmes les plus difficiles des relations de travail. Selon Boyd, l'absentéisme se situe habituellement autour de 15 à 20 p. 100 dans les mines, à l'exclusion des absences attribuables aux vacances et aux congés prévus dans la convention. Lorsqu'on inclut celles-ci, le nombre réel de travailleurs non disponibles peut varier de 24 à 29 p. 100. Ce taux est nettement plus élevé que dans les mines américaines, où l'absentéisme total, y compris les vacances et les congés prévus dans la convention, se situent aux alentours de 14 à 16 p. 100.

Certains témoins ont laissé entendre que le taux d'absentéisme est attribuable au fait que la Société incluait les maladies et les invalidités à long terme (plus de 90 jours) dans ses calculs. On a également douté que les deux parties puissent s'entendre sur une définition de l'absentéisme. On ne saurait nier que l'absentéisme a toujours été trop élevé et que cette situation doit être corrigée.

La viabilité commerciale à long terme s'avérera sans doute difficile. Pour y parvenir, DEVCO devra établir une structure patronale-syndicale efficace. Les syndicats et les

cadres ont indiqué au Comité qu'ils étaient conscients de cette situation et qu'ils souhaitaient collaborer. En même temps, dans leur témoignage, les membres de la direction ont parlé de conflits avec les employés et leurs représentants, tandis que les syndicats ont fait part dans leur témoignage d'une litanie de plaintes répétées au sujet de la direction. Malgré la volonté qu'ils ont exprimée de travailler ensemble, il y a manifestement loin de la coupe aux lèvres. Le problème de relations de travail doit se régler immédiatement. Les deux parties doivent veiller à ce que leur sentiment d'urgence les pousse à s'engager à améliorer immédiatement le dialogue et la collaboration.

Recommandation

L'amélioration radicale des relations de travail chez DEVCO est fondamentale et constitue peut-être la clé du succès de la Société. L'examen du rendement de DEVCO entrepris par un comité du Sénat devrait inclure l'examen attentif de l'évolution des relations de travail.

ACTIVITÉS MINIÈRES À VENIR

Même si l'avenir de la Société doit tenir compte des questions d'intérêt public, il faut considérer les activités minières au Cap-Breton sous l'angle de la viabilité commerciale si l'on veut parvenir à l'autonomie décrite dans le plan d'entreprise. Tel que mentionné plus haut, l'exploitation minière au Cap-Breton coûte cher. L'avenir des mines de charbon y dépend non seulement des frais d'exploitation et de la concurrence du marché, mais aussi de l'accès à des gisements de charbon pouvant être exploités à coût raisonnable. Nombre de témoins ont parlé de l'avenir des mines actuelles, Prince et Phalen, et de la mise en valeur de nouvelles ressources charbonnières, particulièrement la mine Donkin. Ces éléments ont été l'objet de beaucoup de témoignages contradictoires, particulièrement en ce qui a trait à la vie des ressources de charbon et au coût de leur développement.

Dans la mise à jour du plan effectuée en novembre 1995, DEVCO indiquait que l'exploitation de la mine Phalen accusait un retard de deux ans, et qu'on faisait face à cet endroit à des conditions géologiques difficiles — plafond dense, problèmes liés au dégagement de gaz, éboulements de roches et inondations. En fait, dans la mise à jour, on exigeait une évaluation de la viabilité à long terme de la mine de charbon Phalen. Pour ce qui est de la mine Prince, la mise à jour du plan d'entreprise établit que le rendement des investissements diminue au fur et à mesure qu'on creuse, ce qui limite le temps productif et fait grimper les coûts. Ces renseignements et certains témoignages soulèvent des préoccupations sur la longévité de ces mines et, partant, sur l'avenir des charbonnages au Cap-Breton.

Plusieurs témoins ont vertement critiqué le plan d'entreprise de DEVCO parce qu'il ne contenait pas de plan pour l'extraction future de charbon. Étant donné les problèmes géologiques rencontrés aux mines Phalen et Prince, cette préoccupation semble être fondée. Certains témoins estimaient que la Société devrait se tourner vers l'avenir puisque les réserves baissent et que le coût de l'extraction augmente. Le Comité est du

même avis. Les témoignages entendus par le Comité indiquent qu'à cet égard, la mine Donkin offre les meilleurs débouchés.

La municipalité propose qu'en l'an 2000 la Société commence une exploration souterraine à Donkin. Ainsi, si on creuse des galeries, on pourra juger de la qualité du charbon, connaître les conditions minières et savoir également s'il est possible d'exploiter la mine de façon sélective. À mon avis, on peut raisonnablement supposer qu'il sera possible de faire une extraction sélective à Donkin. Toutefois, il faut s'appuyer sur des données solides d'exploration avant d'aller de l'avant.

**Steve Farrell, président de S. Farrell and Associates,
consultant pour le compte de la municipalité régionale du
Cap-Breton**

Entre 1982-1983 et 1986-1987, deux galeries ont été creusées à la mine Donkin surtout à des fins exploratoires. Ces galeries permettent maintenant l'accès à un bloc massif de charbon thermique situé à quelque 3,5 km au delà du rivage. Pour bien des gens, il s'agit là de l'avenir de l'industrie de l'extraction du charbon du Cap-Breton. Plus de 80 millions de dollars ont été dépensés à la mine Donkin jusqu'à présent. Le Rapport Boyd n'est pas optimiste face à son exploitation.

En réalité, il n'y a pratiquement aucune possibilité que Donkin puisse devenir une mine de charbon en vertu de normes commerciales actuelles, selon la valeur de réalisation actuelle du charbon [...] Il n'est pas réaliste pour le moment d'envisager la conception ou l'exploitation active de la mine Donkin.

Le Rapport Boyd

Même si le Rapport Boyd ne considère pas la mine Donkin comme rentabilisable selon les valeurs de réalisation actuelles, nombre de témoins entendus par le Comité voyaient son avenir d'un oeil beaucoup plus optimiste. Même si le potentiel de la mine Donkin est pratiquement passé sous silence dans le plan d'entreprise approuvé pour la période de 1996-1997 à 2000-2001, la mise à jour du plan effectuée en novembre 1995 accordait une importance plus grande à la réserve de charbon qui s'y trouve et demandait qu'on affecte 750 000 \$ à une évaluation du projet Donkin pour déterminer s'il était faisable d'élaborer un plan pour la mine, affirmant qu'elle était « probablement la dernière mine de charbon rentable selon la technologie actuelle ». La ministre des Ressources naturelles a déclaré au Comité que, même si la mine Donkin ne faisait pas partie du présent plan d'entreprise, la direction pourrait quand même continuer son développement pendant la période couverte par le plan, si cela était sensé d'un point de vue commercial. Le Comité estime que la mine Donkin aurait dû figurer comme élément important dans le plan d'entreprise. Il estime en outre qu'il ne faudrait pas attendre cinq ans que le prochain plan fasse la lumière sur le développement à Donkin.

On compte de nombreux exemples d'entreprises minières où, par l'organisation des activités au front de taille, on peut mieux contrôler le produit sortant de la mine et, de ce fait, envoyer à l'usine de lavage une matière première de meilleure qualité et, au bout du compte, réduire les coûts. Nous croyons que si nos employés pouvaient apprendre à organiser ces activités, et si on pouvait informatiser et automatiser l'exploitation au front de taille pour y arriver, cela augurerait très bien pour nous, pas seulement pour l'exploitation actuelle, mais également pour l'exploitation à venir. Si l'entreprise réussit bien, à mesure que nous prendrons de l'expansion et voudrons nous lancer dans de nouvelles exploitations minières comme la mine Donkin, nous devons être en mesure d'utiliser cette technologie afin de mener à bien l'exploitation.

Georges R. White, président et directeur général, Société de développement du Cap-Breton

Comme la province possède les réserves de charbon, et comme c'est elle qui a la responsabilité première et l'intérêt premier à l'égard de l'avenir économique et social du Cap-Breton, elle doit jouer un plus grand rôle dans l'avenir de DEVCO.

Le Comité a également entendu le témoignage de *Scotia Synfuels Ltd.*, ayant trait à la mise au point de combustibles synthétiques utilisant le charbon du Cap-Breton. Cette question faisait l'objet du rapport de 1992 du Comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles. Le Comité souhaitera peut-être mettre son rapport à jour afin de tenir compte de ce nouvel élément.

Recommandations

La Société et la province de la Nouvelle-Écosse doivent entreprendre une étude permettant de confirmer le potentiel de développement et le coût de l'ouverture de la mine Donkin.

La Société doit entreprendre dès maintenant et rendre publique une évaluation claire de l'avenir des mines actuelles.

La Société de développement du Cap-Breton doit adopter, en faisant rapport sur son plan d'entreprise, une perspective à plus long terme sur le développement minier actuel et à venir, tenant compte de toutes les éventualités.

CONCLUSION

Le rapport du Comité spécial est tourné vers l'avenir. Le Comité a tenté de comprendre le passé et de tenir compte des défis qu'offre le présent, mais il s'intéresse surtout à ce qui s'en vient. Le rapport porte sur les enjeux qui touchent une industrie précise, l'industrie du charbon au Cap-Breton, et sur ses possibilités d'avenir. Il s'attache

également aux mesures visant à préserver l'économie du Cap-Breton et à permettre à la population non seulement de survivre, mais d'avoir foi en l'avenir.

Malgré qu'il estime avoir mené un examen sérieux du plan d'entreprise de la Société, le Comité spécial considère qu'il n'a pas mené sa tâche à terme. Compte tenu du nombre de points qui demandent un examen plus exhaustif, les membres du Comité ont recommandé que le Comité spécial soit convoqué à nouveau à l'automne 1996 en vue d'évaluer les progrès que réalise la Société quant à son plan d'entreprise et de se pencher davantage sur d'autres questions énoncées dans le rapport.

L'histoire de la Société de développement du Cap-Breton ne se résume pas à une dépendance envers l'État. C'est plutôt un exemple d'un gouvernement qui investit dans le soutien d'une population afin d'aider ses membres à maintenir leur autonomie et à bâtir leur avenir par leurs propres efforts.

Il y a de nombreuses façons de voir la réussite de DEVCO. Plusieurs s'opposent mais toutes visent la survie. Les enjeux sont complexes. Le plan d'entreprise approuvé de DEVCO lui fait obligation de réaliser l'autosuffisance et la viabilité commerciale des charbonnages du Cap-Breton. Nombre de témoins considèrent qu'il s'agit de la dernière et de la meilleure chance de survie de DEVCO. D'autres souhaitent apporter des modifications aux options présentées dans le plan. Les choix proposés dans le plan d'entreprise actuel ne peuvent fonctionner que grâce aux efforts concertés de tous les intéressés. Les clés de la réussite devraient être :

- une nette amélioration des relations de travail
- une importante réduction des coûts de production
- une surveillance étroite et un examen minutieux du plan de la Société
- la flexibilité de sa mise en oeuvre
- des communications ouvertes avec la population et les intervenants
- l'adaptation au changement
- une bonne dose de chance pour ce qui est des formations géologiques dans les mines.

Même si le Comité spécial a entendu de nombreux témoignages d'experts et de témoins intéressés, il ne dispose pas des renseignements voulus pour poser un jugement dans tous les domaines d'examen. Ses recommandations à l'intention du gouvernement visent à soutenir la réalisation des objectifs généraux énoncés dans le plan d'entreprise. Le Comité spécial souhaite sincèrement que ses recommandations aident à rendre DEVCO plus efficace et à régénérer l'économie du Cap-Breton.

RECOMMANDATIONS

RÉGIE DE LA SOCIÉTÉ ET RESPONSABILITÉ

1. Les gouvernements fédéral et provincial doivent faire en sorte que le conseil soit composé en majorité de personnes qui possèdent de l'expérience des affaires en milieu concurrentiel.
2. Le Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton devrait être reconstitué à l'automne de 1996 afin de poursuivre son examen des rapports d'étape de la Société de développement du Cap-Breton et de faire rapport à ce sujet.
3. On devrait retenir les services du vérificateur général du Canada ou d'une firme de gestion comptable privée compétente pour vérifier les rapports trimestriels de DEVCO.
4. Le vérificateur général devrait inclure dans son prochain examen spécial un examen de la possibilité d'instaurer un système de gestion de la qualité portant une attention particulière au processus budgétaire, à la politique et aux pratiques d'achat, au contrôle des stocks, à l'absentéisme, aux heures supplémentaires et aux accidents.

LA QUESTION DES COÛTS SOCIAUX FIXES

5. Le Comité recommande que le gouvernement du Canada verse un crédit de 41,25 millions de dollars pour couvrir la moitié de la radiation de la dette non provisionnée engendrée par le régime de pension non contributif et les anciens régimes de préretraite et de retraite anticipée. Les fonds seraient versés au rythme des débours prévus au plan d'entreprise. Le crédit fédéral serait donc de 13,2 millions en 1996-1997, de 12,9 millions en 1997-1998, de 12,8 millions en 1998-1999, de 1,3 million en 1999-2000 et de 1,05 million en 2000-2001.
6. DEVCO, de concert avec les gouvernements du Canada et de la Nouvelle-Écosse, devrait entreprendre l'évaluation exhaustive de l'ensemble de ses responsabilités environnementales et élaborer un plan, comprenant un budget, afin de régler ce problème très important.

SOLUTIONS DE RECHANGE À LA STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

7. La Société de développement du Cap-Breton devrait adopter des mesures immédiates en vue de vendre plus de charbon à l'étranger. Le Comité spécial devrait se pencher sur cette question dès la reprise éventuelle de ses travaux.

LES RELATIONS DE TRAVAIL

8. L'amélioration radicale des relations de travail chez DEVCO est fondamentale et constitue peut-être la clé du succès de la Société. L'examen du rendement de DEVCO entrepris par un comité du Sénat devrait inclure l'examen attentif de l'évolution des relations de travail.

ACTIVITÉS MINIÈRES À VENIR

9. La Société et la province de la Nouvelle-Écosse doivent entreprendre une étude permettant de confirmer le potentiel de développement et le coût de l'ouverture de la mine Donkin.

10. La Société doit entreprendre dès maintenant et rendre publique une évaluation claire de l'avenir des mines actuelles.

11. La Société de développement du Cap-Breton doit adopter, en faisant rapport sur son plan d'entreprise, une perspective à plus long terme sur le développement minier actuel et à venir, tenant compte de toutes les éventualités.

ANNEXE 1

RÉUNIONS DU COMITÉ ET LISTE DES TÉMOINS

| Témoïn Fascicule | Organisme | Date | |
|----------------------|---|-------------|---|
| Baker, Michael | président, section locale 2046, Syndicat canadien de la fonction publique | 28 mai 1996 | 2 |
| Buchanan, Merrill D. | vice-président finance, Société de développement du Cap-Breton | 27 mai 1996 | 1 |
| Chisholm, Robert | député, chef du parti, Nouveau parti démocratique de la Nouvelle-Écosse | 3 juin 1996 | 3 |
| Coady, John | maire, municipalité régionale du Cap-Breton | 28 mai 1996 | 2 |
| Drake, Steve | président, section locale 26, <i>United Mine Workers of America</i> | 28 mai 1996 | 2 |
| Farrell, Steve | <i>S. Farrell and Associates</i> | 28 mai 1996 | 2 |
| Ferguson, Bonnie | agente de recherche, Syndicat canadien de la fonction publique | 28 mai 1996 | 2 |
| Gillespie, Alastair | président, <i>Scotia Synfuels Ltd.</i> | 28 mai 1996 | 2 |
| Gillis, Bob | vice-président, section locale 4504, Travailleurs canadiens de l'automobile | 28 mai 1996 | 2 |
| Harrison, Robbie | ministre responsable de l'agence de renouvellement économique de la Nouvelle-Écosse | 28 mai 1996 | 2 |
| Kane, Brian | trésorier, section locale 2046, Syndicat canadien de la fonction publique | 28 mai 1996 | 2 |
| Kent, Tom | ancien président, Société de développement du Cap-Breton | 28 mai 1996 | 2 |
| MacDonald, Manning | député, Cap-Breton Sud | 28 mai 1996 | 2 |
| MacLeod, Alfie | député, Cap-Breton Ouest, Parti progressiste-conservateur de la Nouvelle-Écosse | 28 mai 1996 | 2 |
| MacNeil, Kevin | représentant national, Syndicat canadien de la fonction publique | 28 mai 1996 | 2 |
| MacNeil, Russell | député, Cap-Breton Centre | 28 mai 1996 | 2 |
| McLellan, Anne | ministre des Ressources naturelles | 6 juin 1996 | 4 |

| | | | |
|----------------|--|-------------|---|
| son, Fraser | président, Syndicat canadien de la fonction publique, Nouvelle-Écosse | 28 mai 1996 | 2 |
| en, John | directeur principal, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général | 3 juin 1996 | 3 |
| ck, Lynn | représentant national, Travailleurs canadiens de l'automobile | 28 mai 1996 | 2 |
| urn, Bill | vérificateur général, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général | 3 juin 1996 | 3 |
| ge, John P. | Premier ministre de la Nouvelle-Écosse | 6 juin 1996 | 4 |
| non, Joseph P. | Président du conseil, Société de développement du Cap-Breton | 27 mai 1996 | 1 |
| Ron | sous-ministre adjoint, Minéraux et métaux, ministère des Ressources naturelles | 6 juin 1996 | 4 |
| , George | président-directeur général, Société de développement du Cap-Breton | 27 mai 1996 | 1 |

ANNEXE 2

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
1996/97 - 2000/01

RÉSUMÉ DES BUDGETS D'IMMOBILISATIONS ET DE FONCTIONNEMENT

1996/97

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

1996/97 - 2000/01

TABLE DES MATIÈRES

| | <u>No. de page</u> |
|---|--------------------|
| Avant-propos | i |
| Aperçu du plan d'entreprise | 1 |
| Budget d'investissement 1996/97, résumé | 5 |
| Budget d'exploitation 1996/97, résumé | 6 |

AVANT-PROPOS

La Société de développement du Cap-Breton (SDCB), qui a été établie en 1967 aux termes d'une loi adoptée par le Parlement, est la propriété exclusive du gouvernement du Canada. À l'origine, la SDCB était formée de deux divisions, soit la Division des charbonnages et la Division du développement industriel. Cette structure a été modifiée en 1988, lorsqu'on a créé une société d'État distincte qu'on a chargé de toutes les activités de développement industriel. La SDCB, qui exerce maintenant son activité exclusivement dans le domaine de l'exploitation houillère, s'est vu confier le mandat de devenir commercialement viable.

La SDCB exploite deux mines de charbon de même que des installations de soutien entièrement intégrées, notamment une voie ferrée, une usine de préparation du charbon et un quai d'expédition, ce qui lui permet de préparer le charbon et de le distribuer sur les marchés canadiens et internationaux. On s'attend à ce que les ventes de charbon atteignent 2,6 millions de tonnes en 1996-1997 et à ce qu'elles génèrent des recettes de 165 millions de dollars. La SDCB est le plus gros producteur houiller et, avec son effectif d'environ 2 000 personnes, l'un des principaux employeurs industriels dans l'Est du Canada.

La SDCB est mentionnée à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

APERÇU DU PLAN D'ENTREPRISE

Le présent sommaire du Plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton (SDCB) couvre la période de 1996-1997 à 2000-2001. Le Plan prévoit de modifier considérablement la taille et la structure de la SDCB, afin de surmonter les problèmes qui empêchent actuellement l'entreprise de devenir une compagnie de charbon rentable.

L'année qui vient de se terminer (1995-1996) devait être la première année d'exploitation en autonomie financière complète: la SDCB était censée fonctionner sans avoir recours à des crédits parlementaires, en payant toutes les dépenses d'équipement à même les profits tirés de l'exploitation. Au cours des cinq années précédentes, l'entreprise avait utilisé la majeure partie de ses crédits annuels (moyenne de 31.0 millions de dollars) pour payer des dépenses d'équipement. Les installations et l'équipement mis en place durant cette période devaient augmenter la capacité d'aménagement et de production. Malheureusement, les conditions du terrain à la mine Phalen ont causé de graves problèmes l'an dernier; le plus récent en date est un effondrement majeur du toit de la mine sur le mur 7 Est, qui a interrompu la production pendant environ cinq mois. Ce contretemps a anéanti toutes les chances de l'entreprise d'atteindre son objectif d'autonomie pour 1995-1996. Pour limiter ses pertes, elle a dû recourir à des moyens extrêmes, notamment mettre à pied 1 200 employés pendant une période de 10 semaines entre le 15 janvier et le 25 mars 1996. La plupart de ces employés ont depuis été rappelés au travail.

En élaborant son Plan, la SDCB a considéré plusieurs options possibles, qui sont toutes sensibles aux facteurs suivants :

- 1) La nouvelle entente de tarification conclue avec Nova Scotia Power Inc. (NSPI), qui prévoit une réduction progressive des prix devant atteindre 18 % au cours de la deuxième année de la présente période de planification.
- 2) Baisse de production à la mine Phalen en raison du contretemps survenu en 1995-1996, doublée d'une révision à la baisse des rythmes de production et d'aménagement à cause de conditions géologiques plus difficiles que prévu.
- 3) Les limites imposées sur la teneur en soufre du charbon sont de plus en plus sévères, et ce problème est accentué par le facteur mentionné en 2) ci-dessus. Résultat : la mine Phalen produira moins de charbon à faible teneur en soufre pour mélanger au charbon à plus forte teneur de la mine Prince.
- 4) À part la NSPI, il y a peu de débouchés à faible prix pour le charbon à haute teneur en soufre de la mine Prince.

Un exercice de planification a été effectué à l'automne de 1995. Un certain nombre d'options ont alors été considérées, notamment le statu quo, une cessation complète des activités de

l'entreprise et une poursuite des activités à divers degrés. Dans le scénario jugé le meilleur, la mine Prince fonctionnerait à temps partiel, suffisamment pour approvisionner la centrale Point Aconi de la NSPI, qui est conçue pour brûler du charbon à haute teneur en soufre. La mine Phalen produirait à temps plein; elle comblerait les autres besoins de la NSPI et les surplus, s'il y en avait, seraient exportés. Sur le chemin de fer de surface, à l'usine de préparation du charbon, au quai d'embarquement, aux ateliers centraux, au service de contrôle de la qualité et aux services d'administration, il y aurait une forte baisse d'activité tout au long de la période de planification, entraînée par la réduction de la production des mines. La restructuration prévue dans ce Plan occasionnait une réduction permanente de l'effectif d'environ 800 employés, échelonnée sur quatre ans.

Sur cette toile de fond, la SDCB a procédé au cours des deux derniers mois à un autre exercice de planification qui a conduit à l'élaboration du présent Plan. Celui-ci repose sur le scénario suivant : exploitation continue de la mine Phalen, réduction à deux du nombre de quarts de travail à la mine Prince à partir de 1997-1998 et rajustement des activités de surface en fonction des niveaux de production minière. Dans le cadre du dernier exercice de planification, on a largement consulté les diverses parties intéressées, notamment les employés et les syndicats représentant les employés de la SDCB, les gens d'affaires de la région, le clergé et d'autres leaders d'opinion, ainsi que des conseillers municipaux et des députés provinciaux. Un certain nombre de suggestions ont été retenues et intégrées dans le Plan.

Le Plan prévoit une réduction d'effectif de 658 employés au cours de la période de planification. Un comité mixte de planification a été constitué conformément au Code canadien du travail; ses membres se sont entendus sur un programme d'aide à l'adaptation de la main-d'oeuvre pour la première phase de la réduction du personnel, qui éliminera environ 400 emplois en 1996-1997. Il est prévu que parmi les employés condamnés à perdre leur emploi après la première année, se verrant offrir une retraite anticipée ou une prime de départ.

Au cours des trois premières années de la période de planification, la SDCB aura des besoins financiers de l'ordre de 70,3 millions de dollars; au cours des deux dernières, elle enregistrera un excédent de trésorerie de 49,3 millions de dollars. Ce revirement de la situation financière de l'entreprise s'explique principalement par l'élimination des pensions à verser au titre des régimes de retraite sans capitalisation et par une amélioration des résultats d'exploitation.

L'annexe contient les informations principales du Plan.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

BUDGET D'INVESTISSEMENT, RÉSUMÉ Année financière se terminant le 31 mars 1997

| Dépenses d'investissement | <u>x 1 000 \$</u> |
|---|-------------------|
| Mine Prince | 1 810 |
| Mine Phalen | 9 610 |
| Projets spéciaux d'exploitation minière | 750 |
| Technologie du charbon et Environnement | 1 575 |
| Transport | 518 |
| Usine de traitement du charbon de V.J. | 400 |
| Autres installations de surface | 100 |
| Administration | <u>130</u> |
| Total, budget d'investissement | <u>14 893</u> |

La Société peut modifier la ventilation des dépenses au besoin.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON

BUDGET D'EXPLOITATION, RÉSUMÉ
Année financière se terminant le 31 mars 1997
x 1 000 \$

| | <u>TOTAL</u> |
|---|-----------------|
| Revenus | 165 553 |
| Dépenses | |
| Salaires et avantages sociaux | 69 431 |
| Matériaux et réparations | 29 909 |
| Dépenses exceptionnelles | 15 340 |
| Dépenses générales | 1 391 |
| Énergie et redevances | 6 608 |
| Administration | 8 000 |
| Intérêt sur fonds de roulement | <u>1 020</u> |
| | <u>131 699</u> |
| Revenu net d'exploitation | 33 854 |
| Moins : Coûts de retraite et de la stratégie R.H. | <u>54 067</u> |
| (PERTE) D'EXPLOITATION - COMPTABILITÉ DE CAISSE | <u>(20 213)</u> |

La Société peut modifier la ventilation des revenus et dépenses au besoin.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU CAP-BRETON
SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE - 1996/97 à 2000/01

MANDAT DU GOUVERNEMENT À LA GESTION DE LA SDCB

Parvenir à la viabilité commerciale

- . Faire de la SDCB une société d'exploitation minière du charbon rentable
- . Lui permettre de soutenir la concurrence des sociétés du secteur privé
- . Rendre son charbon concurrentiel par rapport aux combustibles de rechange

FACTEURS EXAMINÉS DANS L'ÉLABORATION DU PLAN D'ENTREPRISE

- . Un client principal : NSPI - Concentration réduite sur le marché d'exportation
- . Les pressions exercées sur NSPI obligent la SDCB à continuer de réduire la teneur en soufre du charbon
- . Le charbon a des concurrents : gaz extracôtier de Sable, méthane de Pictou et charbon extrait à ciel ouvert
- . Le produit des ventes à NSPI est connu jusqu'en l'an 2000 mais on peut s'attendre à des pressions pour faire baisser les prix lors de la négociation du prochain marché
- . Pour devenir rentable, la SDCB doit réduire ses coûts de fonctionnement

PROCESSUS DE CONSULTATION

Recommandations issues du processus de consultation et insérées dans le plan approuvé

- . Mettre en oeuvre la technique d'extraction multi-accès à la mine Phalen - Boyd/municipalité régionale du Cap-Breton
- . Étude d'une valeur de 300 000 \$ sur l'extraction sélective proposée pour la mine Prince - TCA
- . Mettre en place un programme de gestion de la qualité - proposition du syndicat
- . Poursuivre la normalisation de l'équipement et la consolidation de l'inventaire - proposition du syndicat
- . Tenter constamment d'économiser l'énergie - proposition du syndicat
- . Rapport d'étape trimestriel sur les indicateurs clés - groupe de gens d'affaires de la localité/clergé
- . Pas de fermeture annuelle prolongée de la mine Prince - Boyd/municipalité régionale du Cap-Breton/proposition du syndicat

FAITS SAILLANTS

L'entreprise

- Stratégie en matière de ressources humaines prévoyant le retranchement de 658 employés de l'effectif comme suit :

| | |
|--|-------------------|
| - Attrition normale | 125 |
| - Primes de départ | 154 |
| - Plan d'encouragement à la retraite anticipée (Phase 1) | 230 |
| - Plan d'encouragement à la retraite anticipée (Phase 2) | <u>153</u> |
| Total | <u>658</u> |
- Poursuit l'exploitation continue des deux mines

La mine Phalen

- Production initiale de 1,9 million de tonnes par année de charbon tout-venant se stabilise à 2,3 millions de tonnes
- Mise en valeur de 8 000 à 10 000 mètres par année pendant les trois premières années, puis l'aménagement d'environ 7 400 mètres par année suffit à maintenir le niveau de production
- Taux de mise en valeur annuels doivent s'améliorer de beaucoup pour devenir compétitifs
- Mettre en oeuvre la technique d'extraction multi-accès sur le plancher du 9 Est et au sommet du 10 Est, si la conception finale, les résultats des essais et les règlements le permettent

La mine Prince

- 1996/1997 - 688 000 tonnes
- À partir de 1997/1998
 - 2 quarts de travail
 - Production - 1,0 million de tonnes annuellement
 - Mise en valeur - 3 800 mètres annuellement
 - Option Nord/Sud - décision définitive en mars 1997
- Possibilités d'augmenter sa production à mesure que les coûts sont réduits à la mine Phalen

Les opérations de surface

- . Coûts réduits au maximum et encore capable de saisir les opportunités de réaliser des profits
- . Effectif et activités rajustés pour tenir compte des niveaux de production et de vente
- . Installations maintenues en attente lorsqu'elles ne servent pas
- . Possibilités d'accroître les activités de surface à mesure que les coûts sont réduits à la mine Phalen

La participation des employés

- . Favoriser l'établissement de rapports positifs entre la gestion et les syndicats
- . Engagement sans réserve à l'égard d'un programme de gestion de la qualité
- . Chaque employé doit assumer une responsabilité en ce qui concerne ses prestations de retraite
- . Instaurer de la flexibilité dans les horaires de travail, notamment laisser tourner les machines à la fin des quarts de travail, et échelonner les vacances et prévoir des remplaçants au lieu de fermer
- . Promouvoir une certaine polyvalence chez les gens de métier
- . Obtenir une certaine marge de manoeuvre aux fins des transferts à un autre site
- . Restructurer les échelles de salaires et les régimes de primes
- . Formation :

Programme de perfectionnement des compétences en gestion et en supervision

Initiation à la technologie de l'extraction multi-accès

Établir un programme de formation en gestion de la qualité

PRÉVISION DE LA PRODUCTION ET DES VENTES

| Production vendable (en milliers de tonnes) | 96/97 | 97/98 | 98/99 | 99/00 | 00/01 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Prince | 688 | 1 060 | 1 033 | 999 | 1 024 |
| Phalen | 1 905 | 2 145 | 2 184 | 2 281 | 2 281 |
| Total de la production vendable | 2 593 | 3 205 | 3 217 | 3 280 | 3 305 |
| De (à) l'inventaire | 14 | 25 | (59) | (6) | (6) |
| Total des ventes | 2 607 | 3 230 | 3 158 | 3 274 | 3 299 |

PRÉVISION DES RECETTES ET DES DÉPENSES

(en milliers de dollars)

| | 96/97 | 97/98 | 98/99 | 99/00 | 00/01 |
|---|----------|----------|---------|---------|---------|
| Recettes | 165 553 | 188 912 | 191 141 | 198 305 | 203 462 |
| Coûts de fonctionnement | 130 199 | 134 622 | 124 425 | 128 285 | 130 746 |
| Excédent de fonctionnement | 35 354 | 54 290 | 66 716 | 70 020 | 72 716 |
| Dépenses en capital | 14 893 | 23 443 | 17 250 | 11 575 | 11 720 |
| Fonds avant le versement des pensions | 20 461 | 30 847 | 49 466 | 58 445 | 60 996 |
| Pensions et stratégie en matière de ressources humaines | 55 567 | 57 179 | 58 315 | 35 254 | 34 907 |
| Financement net | (35 106) | (26 332) | (8 849) | 23 191 | 26 089 |

ANNEXE 3

DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET EXPLOITATION AU CAP-BRETON : BREF RÉSUMÉ DES ANNÉES 1967-1996

HISTORIQUE

Les réserves de charbon du Cap-Breton se trouvent dans le grand bassin de Sydney, qui s'étend sous l'océan, de la partie nord-est de l'île du Cap-Breton jusqu'à Terre-Neuve, en traversant le chenal Laurentien. Cette formation comprend au total environ 24 filons de charbon, dont huit mesurent trois pieds et plus d'épaisseur. À ce jour, dix filons ont été exploités, mais pas dans leur totalité. Par le passé, l'exploitation s'est surtout concentrée sur les filons Harbour et Phalen. Présentement, les travaux miniers sont effectués en grande partie sur les filons Hub et Phalen⁽¹⁾.

On extrait du charbon au Cap-Breton (Nouvelle-Écosse) depuis 1685. Les travaux miniers ont d'abord été entrepris pour fournir rapidement une source de combustible aux militaires français établis à Port Morien. Bien que les travaux d'exploitation commerciale aient commencé au début des années 1700, ce n'est qu'à la suite de la fondation de la General Mining Association (GMA) en 1825 que les activités commerciales ont réellement pris leur essor. À mesure que la technologie minière s'améliorait et que les activités minières s'amplifiaient, un grand nombre de mineurs écossais ont émigré au Cap-Breton au milieu des années 1800 pour travailler dans les nouvelles mines. La première mine sous-marine de l'île a commencé ses activités en 1867 et la mine Princess a suivi environ 10 ans plus tard.

Deux importants groupements ont entrepris les premières activités commerciales liées aux mines de charbon de l'île. Le premier groupement, la British Empire Steel and Coal Corporation (BESCO), obsédé par le profit, a instauré un système complexe et paternaliste qui tenait pratiquement les mineurs en otage. « La compagnie » pourvoyait à toutes les nécessités de la vie : nourriture, vêtements, provisions de charbon pour le chauffage. Ces dépenses étaient déduites directement des salaires des employés. Lorsque ses profits ont commencé à décliner, BESCO a réduit unilatéralement le tarif à la pièce que les mineurs recevaient pour l'extraction du charbon, précipitant de nombreux mineurs et leur famille dans une misère noire. Cette décision, prise dans les années 20, a déclenché l'un des conflits de travail les plus violents de l'histoire du Canada. La production de charbon a commencé à décliner dans les années 20 et 30, et BESCO a été mis sous séquestre.

La Dominion Steel and Coal Corporation (DOSCO), devenue propriétaire des mines de Nouvelle-Écosse, a poursuivi l'exploitation à l'aide de subventions et de subsides gouvernementaux. Malgré ce soutien financier, DOSCO a annoncé, à la fin des années 60, son intention de cesser ses activités dans les domaines du charbon et de l'acier au Cap-Breton. Ce qui a donné lieu à la dernière d'une série de commissions royales d'enquête sur l'industrie du charbon au Cap-Breton. Le rapport J. R. Donald, intitulé *The Cape Breton Coal Problem* et publié en 1966, a coïncidé avec l'annonce du retrait de DOSCO de l'industrie.

(1) John T. Boyd, *The Boyd Report*, p. 3 à 8.

A. La Commission Donald

La Commission Donald a recommandé l'interruption de l'exploitation du charbon au Cap-Breton et l'établissement d'autres industries afin de compenser les répercussions sociales et économiques de la fermeture des mines. Les travaux de cette commission constituaient une autre tentative de régler les problèmes associés à l'économie déclinante du Cap-Breton, une région dont les principales sources d'emploi étaient les industries sidérurgique et du charbon⁽²⁾.

Toutefois, contrairement aux autres commissions, la Commission Donald a vu le jour à une époque où les conditions économiques de l'île et l'avenir économique de DOSCO étaient en crise. DOSCO a souligné des problèmes bien réels liés à ses intérêts futurs dans les activités des mines de charbon du Cap-Breton :

- des mines anciennes contenant des fronts de taille situés de trois à quatre milles au large du rivage, sous la mer
- des coûts élevés associés au temps requis pour atteindre le front de taille (dans certains cas, les mineurs devaient mettre près d'une heure pour atteindre le front de taille à partir du carreau de mine)
- des problèmes coûteux et imprévisibles liés à des roches d'intrusion dans les mines
- une main-d'oeuvre vieillissante
- des coûts en biens d'équipement élevés, car l'exploitation minière sous-marine exige une plus grande mécanisation et ventilation, et pose des problèmes de sécurité
- une concurrence grandissante des sources de charbon américaines dont les coûts de production et de main-d'oeuvre sont moins élevés
- un marché du charbon déclinant en raison de l'apparition des locomotives fonctionnant au diesel et d'une dépendance accrue envers le pétrole comme source d'énergie.

Après avoir reçu des subventions gouvernementales durant plusieurs années, DOSCO a annoncé son intention de se retirer tant de la production de l'acier que de l'exploitation minière au Cap-Breton. Au moment de cette annonce, DOSCO employait environ 6 500 mineurs, et les mines de charbon du Cap-Breton produisaient 3,7 millions des 4,3 millions de tonnes de charbon extrait⁽³⁾.

(2) La Commission d'enquête Carroll (1946), la Commission d'enquête Gordon (1957) et la Commission d'enquête Rand (1960) s'étaient attaquées à une diversité de problèmes associés à la structure et à la nature de l'industrie du charbon au Cap-Breton et dans les autres régions de la Nouvelle-Écosse.

(3) La main-d'oeuvre minière de DOSCO représentait 14 p. 100 de la main-d'oeuvre totale du Cap-Breton. Dans les localités minières de Glace Bay, New Waterford et Sydney Mines, environ 56 p. 100 des ouvriers étaient des mineurs. Voir *Public Enterprise as Social Welfare: The Case of the Cape Breton Development Corporation*, de Allan Tupper, dans l'Analyse de Politiques, vol. 4, n° 4, 1978.

Conformément aux recommandations de la Commission Donald⁽⁴⁾ sur les coûts sociaux et culturels importants qui seraient associés à la perte d'une industrie si vitale à la survie à long terme de l'île du Cap-Breton, le gouvernement fédéral a fondé la Société de développement du Cap-Breton (DEVCO) et lui a confié le mandat d'exploiter les mines de charbon, le temps de développer une économie parallèle dans l'île. La *Loi sur la Société de développement du Cap-Breton* prévoyait, entre autres :

- que la structure organisationnelle de la Société comprenne une division des charbonnages et une division du développement industriel (DDI)
- que les deux divisions soient exploitées de façon indépendante l'une de l'autre, chacune ayant son propre vice-président, son budget, ses états financiers et ses propres subventions gouvernementales
- qu'il ne puisse y avoir interfinancement ni échange de fonds entre les deux divisions.

À la fin du mois de mars 1968, la Société :

- a hérité de quatre mines (la mine n° 12 et la mine Princess, situées toutes deux à New Waterford, et les mines n° 20 et n° 26, situées à Glace Bay) et de diverses immobilisations associées à l'exploitation minière qui avaient été expropriées aux dépens de DOSCO aux frais du gouvernement fédéral
- a reçu 25 millions de dollars en capital du gouvernement fédéral pour la remise en état et l'exploitation des mines
- a reçu 20 millions de dollars du gouvernement fédéral pour effectuer le développement d'industries parallèles, par l'entremise de sa division du développement industriel
- a reçu une contribution provinciale de 10 millions de dollars destinée au fonds de développement économique de la Société
- a reçu une contribution fédérale qui effaçait le déficit de la nouvelle division des charbonnages de la Société et remplaçait les anciennes subventions fédérales qui avaient été accordées à DOSCO pour les ventes de charbon.

À ces conditions, la Division des charbonnages de la Société devait :

- soumettre, en 1968, un plan d'exploitation pour la réalisation des objectifs relatifs aux activités de l'industrie du charbon
- s'en tenir à ce plan, à moins de recevoir l'approbation du gouvernement fédéral.

(4) Le rapport Donald a noté les mêmes problèmes relatifs à l'industrie du charbon et à la dépendance des régions à l'égard de l'industrie minière que ceux soulignés par d'autres enquêtes sur l'industrie du charbon au Cap-Breton. Cependant, les recommandations de la Commission Donald indiquaient clairement que l'avenir à long terme du Cap-Breton ne pouvait reposer entièrement sur l'exploitation du charbon. Le rapport Donald affirmait plutôt que la seule solution réaliste à long terme résidait dans la diversification de l'économie. En raison du déclin de l'industrie du charbon, il affirmait que la nationalisation de l'industrie minière pourrait prévenir la dislocation du tissu économique et social qui résulterait assurément de la fermeture soudaine des mines.

La Division du développement industriel (DDI) était chargée de promouvoir le développement industriel par les moyens suivants :

- en prêtant de l'argent, avec ou sans garantie, à un taux d'intérêt de 0 p. 100 ou à tout autre taux qu'elle juge approprié
- en acquérant des capitaux et en achetant, en louant et en aménageant des terrains
- en entreprenant « toute autre activité que la Société juge essentielle à la réalisation des objectifs de sa division de développement industriel »⁽⁵⁾.

Certains commentateurs et observateurs ayant examiné les conditions en vertu desquelles la Société a été créée ont noté que même si cette dernière avait l'obligation de consulter les gouvernements tant fédéral que provincial, surtout en ce qui concerne les activités de la Division du développement industriel, elle avait beaucoup de latitude et pratiquement carte blanche pour entreprendre ses activités. En 1981, Roy George notait ce qui suit :

Bien qu'un semblant de supervision stricte ait été exercé sur les activités de la Société, en pratique, cette dernière a obtenu le feu vert pour agir selon son bon jugement. Il appert qu'il n'y a eu aucun désaccord important entre la Société et le gouvernement fédéral... Ses plans de 1968 et de 1972 au sujet des mines, et ses propositions concernant une stratégie de développement industriel en 1972 ont été approuvés par le gouvernement fédéral... Les ressources financières ont toujours été disponibles... même après que 30 millions de dollars eurent été accordés en cinq ans alors que rien ne le justifiait... l'argent a continué à affluer⁽⁶⁾.

LES PREMIÈRES ANNÉES DE LA SOCIÉTÉ - DE 1968 À 1971

Président :

- Robinson Ord, nommé à la mi-septembre 1967 (a démissionné le 31 août 1971)
- aucune expérience dans l'industrie du charbon ou le développement industriel
- expérience, notamment en gestion, dans l'industrie chimique

Développement industriel : vice-président, D.D.I., - J. R. Doucet (a démissionné le 19 juin 1970)

- S'est concentré sur l'attribution de subventions à des entreprises de l'extérieur afin de les encourager à s'installer au Cap-Breton.
⇒ Types de soutien financier offert :

(5) Canada, *Loi sur la Société de développement du Cap-Breton*, L.R.C., 1970, chapitre 13, a. 17(1).

(6) Roy George, *The Cape Breton Development Corporation*, dans *Public Corporations and Public Policy in Canada*, Allan Tupper et G. Bruce Doern (dir.), Institut de recherches politiques, 1981.

- ⇒ financement pouvant atteindre 100 p. 100 des immeubles, du terrain, du matériel et de l'outillage
- ⇒ amortissement linéaire de 50 p. 100 par année du matériel et de l'outillage
- ⇒ amortissement linéaire de 20 p. 100 par année des immeubles
- ⇒ subvention pouvant atteindre 30 p. 100 pour le transport des produits du Canada central au Cap-Breton
- ⇒ subventions (non remboursables et exemptes d'impôt) pouvant atteindre 33 1/3 p. 100 de la valeur de l'investissement en capital dans les nouveaux immeubles, machines et matériel
- ⇒ subventions pour le règlement des conventions collectives pouvant atteindre 2 000 \$ par employé
- ⇒ programmes de formation de la main-d'œuvre et allocations de salaire destinés aux nouveaux ouvriers durant une période de formation raisonnable
- ⇒ possibilité pour la Société d'acquérir, au moment opportun, une participation minoritaire dans certaines activités.

Exemples d'essais de développement industriel effectués durant cette période :

- ⇒ financement non divulgué pour attirer Cape Chemical Corp., usine de produits chimiques de 3 millions de dollars conçue pour produire des carbonates de baryum et de strontium
- ⇒ subside de 4,5 millions de dollars à la British American Oil Co. pour construire un quai alors mis à la disposition des autres sociétés
- ⇒ versement de 4 millions de dollars pour l'achat des installations de cokéfaction de SYSCO⁽⁷⁾
- ⇒ versement de 300 000 \$ pour l'achat de matériel servant au traitement de la ferraille automobile destiné à SYSCO
- ⇒ subvention en espèces de 700 000 \$ à la Breton Versatrek qui a entrepris la production du Jiger, un véhicule de loisirs combinant l'automobile, le bateau et l'autoneige
- ⇒ mise en œuvre d'un programme de bourses conçu pour les mineurs
- ⇒ investissement dans des terrains destinés au développement, à l'infrastructure et à l'hébergement touristiques
- ⇒ financement d'un grand ensemble d'habitations collectives (96 logements)
- ⇒ financement de deux films visant à promouvoir le tourisme et le développement industriel au Cap-Breton
- ⇒ financement d'un hôtel-motel de 120 chambres doté de salles de réunions et de conférences.

(7) La Société a fait l'acquisition des fours à coke de SYSCO (au moment où cette dernière manquait d'actif net à court terme), les a fait fonctionner pendant cinq ans et a vendu, à prix réduit, le coke à SYSCO pour ses aciéries. On estime que cette décision a permis à une société d'État fédérale d'accorder à une société d'État provinciale une subvention de l'ordre de 35 millions de dollars, sur une période de cinq ans. Voir George, 1981, p. 373.

Avant 1971, la Division du développement industriel, qui avait promis la création de nombreux emplois, avait épuisé la somme initiale qui lui avait été accordée malgré le peu de résultats concrets :

Des neuf projets entrepris entre 1968 et 1970, seulement deux ont survécu, dont un n'avait même pas besoin du soutien (qui n'avait d'ailleurs pas été demandé) d'une société d'État comme DEVCO. De nombreux ateliers de montage sous contrôle étranger, qui avaient bénéficié de généreuses subventions de DEVCO, ont cessé leurs activités peu de temps après leur ouverture⁽⁸⁾.

Division des charbonnages : vice-président, G. Blackmore (a démissionné le 5 novembre 1971)
Bruce R. McDade nommé vice-président le 25 février 1972

Durant ces années, la Société :

- a commencé immédiatement à réduire sa production de charbon, tel que recommandé dans le rapport Donald, fixant son objectif à 2 millions de tonnes
- s'est fixé comme objectif de réduire sa main-d'oeuvre dans les mines à 2 000 - 3 000 ouvriers avant 1973
- employait un peu plus de 6 000 ouvriers lors de sa création
- a réduit sa production de charbon à environ 1 million de tonnes, chiffre bien en-deçà de son objectif
- a créé un régime de préretraite obligatoire pour les mineurs de 60 ans et plus et un régime volontaire pour ceux âgés de 50 à 59 ans
- a cessé toute embauche de personnel, à l'exception de jeunes mineurs qui ont reçu une formation en mécanique et en électricité
- a entrepris la mécanisation accrue des activités minières et procédé à la fermeture de la mine n° 20 à Glace Bay
- a commencé l'exploitation de la mine Lingan en juin 1969
- avait entrepris, avant 1970, un examen interne « afin de déterminer si, compte tenu de l'évolution des conditions (c.-à-d. de l'amélioration des marchés et des prix du charbon et du coke), les ressources de charbon de l'île pouvaient constituer un secteur rentable de la future structure industrielle de l'île »⁽⁹⁾.

(8) James P. Bickerton. *Nova Scotia, Ottawa and the Politics of Regional Development*, University of Toronto Press, 1990, p. 249.

(9) Société de développement du Cap-Breton, *Rapport annuel*, exercice terminé le 31 décembre 1970, p. 4.

LES ANNÉES 1972 À 1976 DE LA SOCIÉTÉ

Président :

- Tom Kent - nommé le 1^{er} septembre 1971
- Lors de sa nomination, il était sous-ministre à l'Expansion économique régionale
- Expérience antérieure : rédacteur en chef d'un journal et cadre d'une société de produits chimiques
- **Développement industriel : vice-président, J. A. Teeter** (nommé le 11 octobre 1971; nommé par la suite au nouveau poste de vice-président des Finances et du Commerce)
- Cette période a constitué un tournant dans l'orientation et les activités de la Société
- La Société a abandonné sa politique consistant à encourager les grandes entreprises du Canada central et des autres régions à venir s'installer au Cap-Breton et s'est concentrée sur le développement du potentiel de l'île
- La division du développement industriel a adopté une nouvelle approche consistant à établir des liens entre les nouveaux projets industriels synergétiques susceptibles de donner lieu à d'autres projets

- **Activités de l'industrie primaire :**
 - ⇒ pisciculture
 - ⇒ pêche
 - ⇒ élevage et importation de moutons
 - ⇒ élevage de boeufs
 - ⇒ production de sirop d'érable

- **Activités de l'industrie secondaire :**
 - ⇒ parc industriel
 - ⇒ construction de bateaux
 - ⇒ maisons modulaires
 - ⇒ filatures de laine
 - ⇒ tannage
 - ⇒ fonte des métaux
 - ⇒ bois de sciage
 - ⇒ fabrication de portes et fenêtres
 - ⇒ transformation du poisson
 - ⇒ artisanat et autres petites activités

- **Activités de l'industrie touristique :**
 - ⇒ construction et exploitation d'un train à vapeur
 - ⇒ construction et exploitation d'un club de golf
 - ⇒ mine de démonstration et construction d'un village de mineurs
 - ⇒ aménagement de plages et construction d'une marina
 - ⇒ construction et gestion de restaurants
 - ⇒ construction et gestion d'installations touristiques
 - ⇒ administration de bureaux de tourisme

- Les activités du secteur secondaire comptaient pour la plus grande partie du budget de la Division du développement industriel à cause de l'importance de certains prêts et subventions accordés dans ce secteur.
- La participation directe de la Société aux activités du secteur primaire (élevage de moutons, par exemple) représentait, avec les activités touristiques, la deuxième activité en importance de la Société et la plus petite partie du budget de la Division du développement industriel.
- La Société a mis en place une procédure beaucoup plus élaborée et structurée pour l'évaluation des projets, des subventions et des prêts. Cette procédure comprenait un examen attentif de la rentabilité probable du plan et de la situation financière du demandeur, ainsi qu'une analyse de rentabilité détaillée des éléments suivants :
 - ⇒ 1) les augmentations directes et permanentes de revenu qui pourraient résulter de la gestion à long terme du projet (on faisait par conséquent abstraction de la phase de lancement et de construction du projet)
 - ⇒ 2) les retombées indirectes (p. ex., sur les entreprises ou organismes susceptibles de recevoir les bénéfices), les retombées à long terme sur l'économie du Cap-Breton, les autres coûts et les économies dont pourraient bénéficier d'autres organismes publics que la Société, les retombées au Canada, les effets environnementaux et de l'incidence de cette activité sur d'autres projets.
- Le personnel de la Société participait directement à la conception et à l'élaboration de bon nombre des nouveaux projets.
- Afin d'encourager une plus grande participation des populations locales et des municipalités, les employés de la Société ont pris la route dans le but de solliciter des idées de la population.
- Un service de consultation a été établi afin d'aider les demandeurs au sujet de questions techniques et quasi-juridiques, et un meilleur système de vérification a été mis en place afin de protéger les investissements de la Société contre les mauvaises créances.
- On a mis davantage l'accent sur l'établissement de partenariats financiers avec la province, les grandes entreprises, les municipalités régionales et la Société.

DIVISION DES CHARBONNAGES : VICE-PRÉSIDENT, BRUCE R. MCDADE

- D'importants changements de politique concernant les activités charbonnières ont été effectués durant cette période.
- Dès 1972, la Société a remis en question sa décision de réduire sa production de charbon et de geler l'embauche du personnel.
- Selon le rapport annuel de l'exercice terminé le 31 mars 1975, la date du **1^{er} avril 1974** a marqué « **la fin officielle de la politique de suppression progressive de l'industrie du charbon** ». Le rapport note également « **l'élimination des**

programmes associés au régime de préretraite et la fin du gel de l'embauche »⁽¹⁰⁾.

- La production a débuté dans les nouvelles mines Lingan et Prince.
- Les mines n^{os} 12 et 20 ont cessé leurs activités.
- La mine Princess à Point Aconi a également cessé ses activités, et la mine Prince a remplacé le puits de mine vieux de 100 ans.
- La mine n^o 26 a connu des problèmes géologiques importants et deux incendies, ce qui a ralenti la production.
- On a entrepris la construction de la station de préparation du charbon, d'une capacité d'un peu plus de 3 millions de tonnes et dont le coût était estimé à 22 millions de dollars. Dans cette usine on procède au « lavage » du charbon afin d'en réduire la concentration élevée de soufre et, par conséquent, de le rendre plus attrayant pour les acheteurs locaux et de l'extérieur. L'exploitation de la mine Prince a entraîné des travaux de restauration à la station de préparation du charbon de Point Aconi.
- Certains travaux limités d'extraction à ciel ouvert ont été entrepris, mais se sont terminés avant 1976.
- La production atteignait près de 2,6 millions de tonnes et la main-d'oeuvre comptait 4 300 employés. Les mineurs recevaient de meilleurs salaires et prestations d'assurance-maladie.

Durant les années extrêmement difficiles de 1975-1976, l'île a connu une forte récession et des taux élevés de chômage. L'aciérie a réduit sa production et mis à pied un grand nombre de ses employés. On a fermé l'usine de montage de Toyota à Point Edward. La fin de nombreux projets de construction qui avaient débuté durant les premières années de la Société a entraîné également le déclin de l'embauche dans l'industrie de la construction.

LA SOCIÉTÉ, DE 1978 À 1985

Présidents :

- G. R. Matheson
- Avocat spécialiste en droit du travail, natif du Cap-Breton
- Matheson meurt le 2 novembre 1978
- D. S. Rankin (qui était alors président du conseil d'administration) devient le président intérimaire
- Le 9 mars 1979, M. Rankin est nommé président pour un mandat de sept ans
- En 1984, Joe Shannon a assumé le rôle de président par intérim à la suite de l'important remaniement et de la restructuration interne de la Société
- Derek Rance est nommé président en 1985
- La nomination de M. Rance a suscité beaucoup d'espoir puisqu'il était le premier président de la Société à posséder une vaste expérience dans le domaine de l'exploitation minière, au Canada et à l'étranger. De 1976 à 1983, il a travaillé pour la

(10) Société de développement du Cap-Breton, *Rapport annuel*, exercice terminé le 31 mars 1975, p. 15.

Iron Ore Co. of Canada et, en 1977, il en est devenu le président jusqu'à son départ, en 1983.

DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL :

D. I. MILLER, VICE-PRÉSIDENT AU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

En 1982, on a ajouté à l'organisation un vice-président à l'exploitation industrielle. C'est **John L. Dodge** qui a occupé ce poste jusqu'en 1984, lorsqu'il a été nommé vice-président au développement industriel. Au cours de la grande restructuration de 1985, **Leonard McNeil** a été nommé vice-président au développement industriel, et M. Dodge a été remercié de ses services.

- Vers la fin des années 70 et au début des années 80, la Division du développement industriel (DDI) de la Société a continué à appuyer de nouvelles industries, surtout dans le domaine de la pisciculture, de la transformation, de l'exploitation agricole, du tourisme, de l'élevage des moutons, et de l'agriculture à petite échelle.
- Vers la fin des années 80, on craignait de plus en plus que la stratégie de la DDI échoue, puisqu'elle devenait de plus en plus coûteuse et qu'elle n'avait pas les répercussions souhaitées à long terme sur la diversification industrielle.
- Il y a eu un certain nombre d'échecs importants, qui ont ébranlé la confiance du public et des employés quant à la capacité de la Société de stimuler efficacement la croissance et la diversification économique.
- Au cours de cette période, la DDI a été de plus en plus poussée à appuyer les industries traditionnelles du charbon, de l'acier et des pêcheries. Ses efforts ont été orientés, par exemple, vers les entreprises qui appuyaient la fabrication de matériel et d'autres fournitures de fabrication destinés à l'industrie minière. On mettait moins l'accent sur les approches et les initiatives novatrices en matière de développement.
- **En 1985, la Société annonce un plan quinquennal pour la DDI.** Ce plan constituait un important changement d'orientation pour cette division. Au cours du processus d'élaboration du nouveau plan, on a tenu une série d'assemblées publiques et procédé à un examen approfondi du rendement et des investissements antérieurs.
- À cette époque, la Division s'est retirée de bon nombre de projets d'investissement pour s'engager dans diverses activités, notamment dans le domaine de l'aquaculture marine, ainsi que dans les sociétés Cape Breton Woolen Mills Limited et Inverness Beach Village. De plus, elle a réduit toutes les autres dépenses en immobilisations sur le reste de ses actifs.
- La DDI a décidé d'appuyer les entreprises et les industries privées plutôt que de procéder au financement et à l'exploitation de nouvelles activités de développement industriel. Cette décision constitue d'ailleurs le fondement du nouveau plan.
- Parmi les engagements financiers découlant de ce changement d'orientation, il y a eu entre autres, un prêt de 2 millions de dollars à la Clearwater Lobster Limited pour ses usines de transformation du homard et un financement provisoire de 2,7 millions à la Highland Fisheries pour la construction d'une nouvelle usine de transformation du poisson à Glace Bay.
- La DDI a aussi appuyé la construction d'incubateurs industriels à Port Hawkesbury, à North Sydney et à Glace Bay.

- On a adopté, pour appuyer l'industrie du tourisme, une nouvelle approche selon laquelle l'ensemble des actifs de la Société dans le domaine du tourisme seraient privatisés avant 1990.
- En 1985, on a annoncé la création d'**Entreprise Cap-Breton** (ECB), organisme fédéral qui offre un vaste éventail de mesures incitatives à l'investissement à qui désire établir une entreprise au Cap-Breton. Cette annonce a été faite dans le contexte de la dissolution du MEIR et de la création de deux nouveaux organismes fédéraux : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et la Diversification de l'économie de l'Ouest. En vertu de la loi constituant l'APECA, c'est à ECB qu'incombe la responsabilité de la mise en oeuvre, au Cap-Breton, des programmes approuvés par l'APECA. Selon une entente conjointe avec le conseil de la Société, une partie du budget d'ECB proviendrait de la DDI.
- C'est en majeure partie à ECB qu'incombait la responsabilité de deux nouveaux programmes de financement : le crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton et le programme d'aide d'appoint. ECB relevait du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

DIVISION DES CHARBONNAGES :

VICE-PRÉSIDENTS : J. BARDSWICH ET DOUGLAS SHIELD DE 1980 À 1985

- En 1979, une explosion dans la mine de charbon n° 26 a coûté la vie à douze mineurs, et quatre autres mineurs ont subi de graves blessures. C'est Douglas Shield qui a procédé à l'enquête de l'affaire entourant explosion. Il travaillait alors pour la National Coal Board de la Grande-Bretagne. Par la suite, M. Shield a été nommé vice-président de la Division des charbonnages de la Société. On a aussi tenu une enquête publique.
- On a conclu des contrats de vente de charbon avec la Nova Scotia Power Corporation.
- La production de charbon a diminué à la fin des années 70, ce qui s'explique en partie par des problèmes géologiques et par l'explosion de la mine n° 26.
- En 1981, trois mines étaient toujours en activité : la mine n° 26, la mine Lingan et la mine Prince. Cette année-là, les ventes de charbon ont atteint des sommets records. Partout dans le monde, et surtout sur le marché du charbon thermique, la demande en charbon a augmenté. La Société expédiait du charbon au Brésil, en Suède et en Italie.
- Une étude de faisabilité et un programme mixte fédéral-provincial de forage en mer ont donné des résultats encourageants, et l'on a autorisé la deuxième phase de développement de la nouvelle mine Donkin-Morien.
- En 1982, le prix du charbon sur le marché national a chuté en raison d'une diminution de la demande et d'une moins grande incertitude à l'égard de la crise du pétrole. Les conditions locales ont aussi eu des répercussions sur les finances de la Société : la SYSCO a fermé un de ses fours à coke, réduisant ainsi de moitié ses besoins en charbon.
- Du début à la moitié des années 80, la Société a commencé à accroître ses activités de recherche et de développement dans le domaine du charbon. C'est à cette époque qu'elle a commencé à travailler en étroite collaboration avec un

laboratoire de recherche provincial et à mener des recherches sur de nouveaux produits à base de charbon.

- La récession de 1983 a eu un effet dévastateur sur la position financière de la Société en ce qui a trait au charbon. Les ventes ont diminué, et les prix de toutes les catégories de charbon ont chuté.
- Le contrat qui liait depuis longtemps la Société à la Nova Scotia Power a aussi maintenu les recettes provenant des ventes de charbon à la province à des niveaux bien inférieurs à la valeur marchande, compromettant la position financière de la Société.
- Malgré ces conditions, on a poursuivi le travail de mise en valeur de la mine Donkin-Morien.
- En 1984, la mine n° 26 a été la scène d'une autre tragédie. Un incendie a causé la mort d'un mineur et a entraîné la fermeture permanente de la mine. La qualité du charbon provenant de la mine n° 26 (charbon métallurgique) comptait parmi les plus élevées de la Société, et la perte de cette mine a eu des conséquences néfastes, puisque, dans bien des cas, c'est ce type de charbon qui était visé dans les contrats internationaux. Après quelques mois, on a décidé de condamner la mine n° 26.
- À la fin de l'exercice 1984-1985, la Division des charbonnages a subi une perte d'environ 50 millions de dollars, ce qui a donné lieu à une importante restructuration de la société. On a alors mis l'accent sur des mécanismes qui permettaient une meilleure reddition de comptes et un leadership plus direct de la part des cadres.

NOUVELLE ORIENTATION DE LA SOCIÉTÉ DE 1986 À 1990

A. Présidents

Derek Rance - jusqu'en 1987

Teresa MacNeil - intérimaire, 1987 à 1988

Ernest Boutilier - 1988 à 1995

Joe Shannon - président du conseil et président intérimaire en juillet 1995

George White - président nommé en 1996

DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL - JUSQU'AU 1^{ER} DÉCEMBRE 1988

LEONARD MCNEIL, V.-P.

- Par suite des changements qui ont marqué l'orientation générale de la DDI, on a placé de plus en plus l'accent sur l'obtention de financement et d'engagements financiers de la part des entreprises privées.
- Les activités sectorielles touchant la petite entreprise, dont les activités de recherche en commercialisation et d'aide à la mise en marché, ont constitué la majorité des projets réalisés par la DDI.
- Dans le secteur des pêches, la DDI a appuyé l'investissement dans de vastes projets d'immobilisation, comme celui de la Highland Fisheries, et elle a développé le secteur de l'aquaculture.

- Dans le domaine du tourisme, la DDI s'est départie de certaines immobilisations et s'est concentrée sur la promotion du tourisme et la prolongation de la saison touristique.
- Les secteurs des forêts et de l'agriculture ont reçu un soutien constant de la part de la DDI, qui a conservé deux fermes de démonstration.
- Le 1^{er} décembre 1988, un nouvel organisme fédéral, la **Société d'expansion du Cap-Breton (SECB)**, qu'il ne faut pas confondre avec Entreprise Cap-Breton, a été créé par décret. Ce décret autorisait la SECB à assumer l'actif, le passif, les opérations, la garantie, les engagements et les obligations de la DDI⁽¹¹⁾.
- Dans un examen de la politique de développement régional, David Johnson⁽¹²⁾ précise :

Le mandat de la SECB oblige spécifiquement la société à promouvoir le développement industriel au Cap-Breton et à contribuer à l'élargissement de la base économique de l'île (...) grâce à son statut de société d'État, elle peut être plus innovatrice et indépendante de l'APECA et ECB... les deux organismes du Cap-Breton ont été conçus pour travailler en étroite collaboration (...) la loi créant l'APECA mentionnait que le chef de la SECB serait également le sous-ministre chargé de l'APECA; le vice-président de la SECB agirait comme P.D.G. des sociétés.

Division des charbonnages : Gestion

- En 1985-1986, le service de l'exploitation du charbon de la Société a décentralisé sa gestion et a nommé des vice-présidents dans les secteurs suivants : opérations minières (Robert Cooper), opérations en surface (Walter MacKenzie), génie (Ronald Nicholson) et marketing (Lloyd Creaser).
- Cette restructuration n'a pas duré longtemps. En 1988-1989, les responsabilités relatives aux opérations minières et aux opérations de surface ont été confiées à un seul vice-président des opérations (Robert Cooper).
- Reginald McIntyre a remplacé Robert Cooper en qualité de vice-président des opérations en 1991-1992, et il occupait toujours ce poste en 1995.

(11) Même s'il n'entre pas directement dans le mandat du comité sénatorial chargé d'examiner la Société de développement du Cap-Breton et l'exploitation des mines de charbon au Cap-Breton, les activités de la SECB ont une importante relation contextuelle avec le développement industriel et l'expansion économique plus générale au Cap-Breton. C'est pourquoi une analyse de ces activités fera l'objet d'une note distincte préparée par le Service de recherche.

(12) Johnson, David, *Industrial Policy and the "New Economy": Cape Breton Confronts an Uncertain Future*, document présenté lors de la réunion annuelle de l'Association canadienne de science politique, Université du Québec à Montréal, juin 1995.

- En 1990, Ronald Nicholson est devenu vice-président des services environnementaux et techniques, et il est demeuré à ce poste en 1995.

Division des charbonnages : Activités

- Au début de cette période (1986), la Société commence à mettre de plus en plus l'accent sur la nécessité de devenir rentable. Elle avait pour objectif déclaré de devenir la principale source d'énergie thermique.
- Au cours de cette période, elle applique également une stratégie de créneaux, cherchant des marchés qui ont besoin de charbon du type, de la catégorie et de la qualité que la Société est en mesure d'offrir.
- La fin des années 80 marque une chute spectaculaire du prix du charbon sur le marché international, et la Société doit faire face à une vive concurrence en raison de la recherche sur le charbon qu'avait entreprise le Japon. Le Japon travaillait sur des technologies qui réduiraient les besoins en charbon métallurgique de grande qualité, principale source de revenu de la Société.
- Au début de 1988, on a dû interrompre les travaux à la mine Donkin-Morien parce que le charbon contenait une concentration élevée de soufre et qu'il ne pouvait concurrencer les produits offerts sur le marché intérieur et sur le marché international.
- En 1989, le gouvernement fédéral a exercé des pressions de plus en plus grandes sur la Société pour qu'elle devienne rentable. Comme le mentionne le rapport annuel de 1989, si l'on ne peut vendre le charbon à profit, alors on cessera l'exploitation de la mine⁽¹³⁾. Cette année-là, la Société a déclaré une perte de 30 millions de dollars avant amortissement.
- NSPC est demeuré le principal client de la Société ici au pays, et on avait toujours des préoccupations à propos du prix des contrats établis avec la NSPC. Ces prix réduisaient de quelque 20 millions de dollars par année les recettes que toucherait la Société pour toute la durée de la première entente au chapitre des prix.
- Les mines Phalen et Langan ont toutes deux connu des problèmes d'eau à la fin des années 80, ce qui a réduit encore davantage la production de charbon et en a accru les coûts de production.

LA SOCIÉTÉ VISE L'AUTONOMIE : DE 1990 À NOS JOURS

- Le début des années 90 a vu les tentatives les plus concertées de la Société pour devenir une mine de charbon autonome. Une grande part de cet effort découlait de l'annonce faite par le gouvernement fédéral, que les subventions accordées à la Société seraient éliminées à long terme.
- Hormis certaines stratégies de mise en marché et de production, la recherche de l'autonomie a supposé l'adoption d'un style de gestion plus « coopératif », prévoyant la création d'un comité mixte patronal-syndical qui étudierait les détails pratiques de cette recherche d'autonomie dans quatre grands secteurs : les

(13) *Rapport annuel de 1988-1989*, p. 1.

finances, les relations de travail, les communications ainsi que la sécurité, la santé et l'environnement.

- L'un des principaux éléments du plan quinquennal qui devait permettre l'autonomie en 1995 était les discussions à propos de la fermeture éventuelle de la mine Lingan. Depuis quelques années, des problèmes géologiques et des inondations répétées avaient nui à la mine et provoqué des pertes.
- En 1992, le ministre des Finances a annoncé dans le budget de février que le gouvernement avait l'intention d'examiner la possibilité de privatiser la Société.
- En 1992, la mine Lingan a été fermée quelque cinq mois avant la date prévue de sa fermeture en raison de problèmes d'inondation. On a interrompu le pompage et laissé la mine s'inonder.
- Les problèmes de la mine Lingan se sont répercutés sur la mine Phalen, ce qui a entraîné l'interruption des opérations de surface à l'usine de préparation ainsi qu'aux ateliers et aux installations de transport.
- NSPC est devenue une société privée en 1992, et cela a marqué le début de longues négociations et une certaine tension au sujet des contrats de prix à long terme négociés plus tôt.
- Les années 1993 et 1994 ont été marquées par une production assez élevée de charbon et par une hausse des recettes minières, malgré la diminution du prix du charbon sur le marché. Cette diminution des prix était compensée par la baisse du dollar canadien.
- En avril 1995, la main-d'oeuvre avait été ramenée à 2 200 employés, comparativement aux 3 600 qu'elle comptait en 1990. C'est aussi à ce moment-là que la Société a commencé à fonctionner sans subvention d'Ottawa.
- NSPC et la Société ont connu un conflit au chapitre des prix du contrat, et la NSPC a réduit unilatéralement le prix auquel elle payait le charbon, le faisant passer de 75 \$ à 60 \$ la tonne.
- En septembre 1995, NSPC et la Société ont conclu un accord en vertu duquel NSPC convenait d'acheter 1,9 million de tonnes de charbon pour ses trois stations génératrices de l'île ainsi qu'une autre quantité de 1,9 million de tonnes sur cinq ans pour l'usine de Trenton, qui s'approvisionnait auparavant à la mine Westray.
- En novembre 1995, un éboulement majeur à la mine Phalen a gravement compromis la production et a menacé les fondements mêmes de la rentabilité de la Société à court et à long termes.
- Une mise à pied immédiate mais temporaire de 1 200 mineurs a été annoncée en janvier 1996. À l'époque, on avait annoncé la mise à pied permanente de 400 mineurs en avril et une réduction de 800 emplois échelonnée sur trois ans. Ces chiffres faisaient partie du plan quinquennal de la Société soumis pour approbation au gouvernement fédéral. En 1998, la Société prévoyait que sa main-d'oeuvre s'établirait à 1 400 employés.
- Dans ce climat d'incertitude, l'organisme syndical *United Mine Workers of America* (UMWA) a réclamé la relance de la mine Donkin. L'exploitation minière à Donkin avait commencé au début des années 80, mais après avoir creusé des tunnels doubles et effectué des tests préliminaires sur le charbon, on avait déterminé que, compte tenu des conditions du marché, la qualité du charbon ne justifierait pas des prix suffisants pour compenser les coûts de production.

- À la fin du mois de février, la Société a publié les détails de l'étude Boyd, étude d'un demi-million de dollars portant sur la Société de développement du Cap-Breton. L'étude mentionne un certain nombre de problèmes touchant les activités de la Société, notamment au chapitre de la gestion, des techniques minières, de l'aménagement minier, de la sécurité et de l'absentéisme, qui contribuent tous à faire augmenter les coûts de production.
- Au début du mois de mars, environ 1 000 des mineurs mis à pied en janvier avaient été rappelés.
- À la mi-mars, la section locale 26 de l'UMWA a soumis une proposition décennale concernant l'exploitation de la mine à Anne McLellan, ministre des Ressources naturelles. M^{me} McLellan a suggéré aux représentants de la section locale 26 de soumettre leur projet au conseil d'administration de la Société pour qu'elle en tienne compte dans son plan d'entreprise.
- À la fin du mois de mars, le Sénat a indiqué son intention de créer un comité spécial pour examiner l'avenir des mines de charbon au Cap-Breton et l'avenir de la Société.
- À la mi-avril, la Société a soumis son plan d'entreprise à la ministre.
- À la mi-avril, des représentants des UMWA ont discuté de leur plan avec des sénateurs et des députés.
- Le 9 mai 1996, la ministre fédérale des Ressources naturelles annonçait l'approbation du plan quinquennal de la Société, plan qui différerait de celui qui avait d'abord fait l'objet d'une discussion en novembre 1995.
- En mai et juin 1996, le Comité spécial du Sénat sur la Société du Cap-Breton a tenu des audiences au sujet du plan d'affaires de la Société et examiné les questions ayant trait directement à la rentabilité à long terme de l'exploitation minière du charbon au Cap-Breton.

ANNEXE 4

LE PLAN D'ENTREPRISE : RÉSUMÉ DES TÉMOIGNAGES

Les avis exprimés au sujet du plan d'entreprise tournaient autour de cinq grands sujets :

- les relations patronales-syndicales
- les coûts sociaux
- l'avenir de la mine Donkin
- les ventes de charbon
- la réduction des effectifs.

Les relations patronales-syndicales

Presque tous les témoins qui ont comparu devant le Comité ont affirmé qu'il était extrêmement important d'améliorer les relations patronales-syndicales pour assurer la viabilité financière de DEVCO. Le président du conseil d'administration, M. Joseph Shannon, a dit que la réussite du plan reposait sur l'appui et la coopération de tous à DEVCO. Selon lui, la direction cherche à obtenir l'entière collaboration du syndicat à l'égard du programme de gestion de la qualité, de l'établissement d'un calendrier de vacances par roulement, du remplacement des équipes sans interruption du travail et du décloisonnement des métiers. Elle a aussi l'intention d'entamer des pourparlers sur la structure des échelles de salaire et sur les primes, questions qui devront être résolues dans le contexte de la négociation collective en cours. M. Shannon a aussi indiqué que la société cherchait à améliorer les compétences en matière de gestion et de supervision.

Pour leur part, les représentants syndicaux disent qu'ils ont du mal à obtenir de l'information de la société. Ils affirment par ailleurs que leurs efforts en vue d'instituer un meilleur climat de confiance se heurtent souvent à une fin de non recevoir de la part de la direction. En janvier de cette année, le syndicat a demandé en vain à DEVCO de lui fournir les données dont il avait besoin pour évaluer le plan d'entreprise proposé. Les représentants syndicaux avaient pourtant alors offert de signer une entente de confidentialité garantissant que l'information ne serait pas utilisée pour compromettre des négociations commerciales avec des clients. M. Steven Drake, le président de la section locale 26 de l'UMWA, affirme que la Société ne consulte jamais les employés avant de prendre une décision, ce qui peut aboutir, par exemple, à l'achat d'une pelle à un prix scandaleusement élevé ou encore à l'acquisition de matériel d'exploitation minière dont les employés savent très bien, eux dont certains ont 35 ans d'expérience dans la mine, qu'on ne pourra jamais l'utiliser dans la section à laquelle il est destiné.

M. John Coady, le maire de la municipalité régionale du Cap-Breton a proposé de renforcer les comités mixtes syndicaux-patronaux pour améliorer les relations patronales-syndicales.

Pour sa part, M. Alfie MacLeod, député provincial conservateur, a dit que le plan d'entreprise devrait reposer sur la confiance. Ses observations à ce sujet ont été reprises par le chef du NPD de la Nouvelle-Écosse, M. Robert Chisholm.

Lorsqu'il a comparu devant le Comité, le premier ministre John Savage a dit que la clé du succès du plan d'entreprise résidait dans une amélioration considérable des relations syndicales-patronales et non dans l'aide gouvernementale. « Le facteur déterminant sera la manière dont le syndicat et les représentants patronaux collaboreront à la réussite du plan approuvé dans les cinq prochaines années. »

La ministre des Ressources naturelles, l'honorable Anne McLellan, a dit que « en l'absence de collaboration entre la direction et les travailleurs, DEVCO court à la faillite. L'avenir de la société dépendra de la relation qui s'instaurera entre les deux parties ».

Les coûts sociaux

Lorsqu'il a parlé des répercussions des « coûts sociaux » sur le plan d'entreprise, M. Shannon a dit que le bilan de la compagnie serait gravement compromis parce que la société allait devoir assumer des coûts sociaux très élevés, particulièrement au chapitre des régimes de pension non contributifs durant les trois premières années du plan. Il est prévu que le fonds de pension concerné sera intégralement capitalisé en mars 1999. M. Shannon aurait voulu que le gouvernement fédéral assume ce coût (en particulier le passif non capitalisé du régime de pension), mais celui-ci s'est engagé seulement à consentir des prêts couvrant les pertes projetées durant les trois premières années du plan et la perte de 9,4 millions de dollars en 1995-1996. On a dit au Comité que ces provisions pour prêts totalisaient 79 millions de dollars.

M. Steve Drake et d'autres représentants syndicaux ont dit que le passif au chapitre des pensions ne devrait pas figurer au bilan. Selon lui, les modalités de récupération prévues rendent la tâche presque impossible.

M. Kevin MacNeil, le représentant national du SFCP, a déclaré que « ...d'ici deux ans, la Société se retrouvera encore une nouvelle fois dans de beaux draps parce qu'elle administre mal. Elle doit injecter 80 millions dans le fonds de pension d'ici trois ans. C'est là le coeur du problème. Le gouvernement propose de prêter 80 millions sur cinq ans. À mon avis, c'est comme si on lançait une pierre à un homme qui se noie. Il vous faut régler ce problème. »

Le maire, M. Coady, a proposé de fractionner la société en deux divisions, une division de l'exploitation minière et une division du passif accumulé. Ainsi, la division de l'exploitation minière ne serait responsable que des coûts d'exploitation courants. La division du passif accumulé serait administrée séparément.

M. MacLeod a dit que DEVCO pourrait être une entreprise rentable et viable et un gros employeur au Cap-Breton si on la libérait du passif afférent à ses responsabilités environnementales.

L'avenir de la mine Donkin

Le plan d'entreprise ne fait aucunement mention de la mine Donkin. Comme l'a dit la ministre McLellan, « nous ne nous intéressons absolument pas à la mine Donkin pour le moment. Nous nous y intéresserons éventuellement si la direction de DEVCO estimait un jour que la situation financière de la société justifie que l'on détermine la faisabilité de l'exploitation de cette mine. Il s'agit d'une décision purement commerciale. Le gouvernement du Canada n'a pas à micro-gérer les sociétés d'État. »

Les représentants syndicaux ont fait valoir l'importance de la mine Donkin comme plan de contingence. M. Drake a dit : « On accorde trop d'importance à la mine Phalen. Le plan de M. Shannon reviendrait à mettre tous nos oeufs dans le même panier. Tous les mineurs qui travaillent à la mine Phalen vous diront que cette mine fonctionne à l'heure actuelle à horizon d'une semaine. »

M. Tom Kent, l'ancien président de DEVCO, a dit qu'on devrait une fois pour toutes déterminer la faisabilité de l'exploitation de la mine Donkin.

Le maire Coady a recommandé l'exploration de la mine Donkin en vue d'en déterminer la viabilité à long terme.

M. Chisholm a conclu que, « à moins qu'on ne consente des efforts pour mettre en valeur la mine Donkin et apporter d'autres changements importants au fonctionnement de la société, dans cinq ans, il ne restera plus rien que du poussier de charbon. »

Le premier ministre Savage a dit au Comité que la province de Nouvelle-Écosse n'avait pas les moyens d'accorder les capitaux nécessaires à l'ouverture de la mine Donkin ou même à des travaux exploratoires concernant cette mine. Il a dit cependant qu'il était important de penser à long terme et que l'avenir de la mine Donkin était une question sur laquelle les gouvernements fédéral et provincial pourraient collaborer. Il a dit que le gouvernement fédéral et la province pourraient réévaluer la situation dans cinq, dix ou quinze ans, car il ne fait aucun doute que la mine Donkin contient 70 ans de réserves de charbon, mais que le problème, c'est qu'une petite province comme la sienne n'a pas les moyens pour le moment de consentir l'investissement initial nécessaire.

Les ventes de charbon

Le plan d'entreprise met l'accent surtout sur le marché intérieur, principalement la Nova Scotia Power Corporation (NSP). Les ventes totales passeront de 2,6 millions de tonnes la première année du plan à 3,3 millions de tonnes à la fin de la période de planification. La NSP recevra entre 2,2 et 2,4 millions de tonnes environ par an (ce qui représente presque 75 p. 100 des ventes totales sur l'ensemble de la période correspondant au plan).

On s'attend que les exportations représentent quelque 25 p. 100 des ventes de charbon totales de DEVCO durant la période du plan d'entreprise. Une partie de ces « exportations » sont particulières dans la mesure où il s'agit en fait de ventes

additionnelles de charbon à la NSP pour permettre à celle-ci d'exporter de l'électricité aux États-Unis aux termes d'une soumission conjointe avec DEVCO. Toutes les exportations seront constituées de tout-venant, à moins qu'on n'ait la possibilité de vendre du charbon métallurgique à des conditions rentables, auquel cas DEVCO est prête à laver le charbon.

Les représentants syndicaux sont très sceptiques quant à l'augmentation des ventes à l'exportation prévue dans le plan d'entreprise. Comme l'a dit M. Drake : « M. Shannon a dit qu'il n'avait pas l'intention de se retirer du marché d'exportation. Or, nous avons découvert dans les quatre derniers mois que, dans le plan d'entreprise de DEVCO, 34 des 38 emplois au quai international d'expédition du charbon de Sydney allaient disparaître. »

M. Steve Farrell, un consultant travaillant pour la municipalité régionale du Cap-Breton, a lui aussi dit qu'il était important que DEVCO continue d'exporter. M. MacLeod a exprimé un avis analogue.

La réduction des effectifs

Le plan d'entreprise prévoit une réduction de 658 travailleurs (non compris 57 départs en 1995-1996). Sur l'ensemble de la période de planification, environ 60 millions de dollars seront affectés au paiement des indemnités de départ et des retraites anticipées associées à la réduction des effectifs prévue dans le plan et à la fermeture de la mine Lingan.

Le premier ministre Savage a dit : « Nous nous rendons bien compte que des emplois seront sacrifiés dans la réduction des effectifs et la réduction des opérations de surface au chemin de fer, à l'usine de lavage et au quai. Ce n'est pas une bonne nouvelle, certes, mais il reste que les travailleurs touchés seront traités équitablement, car le plan quinquennal prévoit que 121 emplois environ seront supprimés par l'érosion naturelle des effectifs, tandis que 154 travailleurs toucheront une indemnité de départ et 383 prendront une retraite anticipée, en deux vagues. Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse accepte à contrecœur le fait que la réduction des effectifs est inévitable pour donner de réelles chances de survie à DEVCO. »

M. Drake a fait remarquer que simplement en établissant à l'avance le calendrier des vacances d'été, DEVCO économisera 51 837 500 \$ sur cinq ans, ce qui, d'après lui, n'a pas été pris en considération par DEVCO et ne figure pas dans le plan d'entreprise.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9



Second Session
Thirty-fifth Parliament, 1996-97

Deuxième session de la
trente-cinquième législature, 1996-1997

SENATE OF CANADA

SÉNAT DU CANADA

Special Senate Committee on the

Comité sénatorial spécial sur la

**Cape Breton
Development Corporation**

**Société de développement
du Cap-Breton**

Chairman:
The Honourable WILLIAM ROMPKEY

Président:
L'honorable WILLIAM ROMPKEY

INDEX

INDEX

OF PROCEEDINGS

DES DÉLIBÉRATIONS

(Issues Nos. 1 to 5 inclusive)

(Fascicules n^{os} 1 à 5 inclusivement)

Prepared by

Manon Carpentier,

Information and Technical Services Branch

LIBRARY OF PARLIAMENT

Compilé par

Manon Carpentier,

Direction de l'information et des services techniques,

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

SENATE OF CANADA

Special Senate Committee on the Cape Breton Development Corporation
2nd Session, 35th Parliament, 1996-97

INDEX

(Issues 1-5 inclusive)

R: Issue number followed by R refers to the report contained within that issue.

Anderson, Hon. Doris M., Senator

Organization meeting, 2:7
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan,
study, 2:86; 3:27; 4:39-40

Auditor General

See
Office of the Auditor General

Baker, Michael, President, Local 2046, Canadian Union of Public

Employees
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan,
study, 2:75

BESCO

See
British Empire Steel and Coal Corporation

Bonnell, Hon. M. Lorne, Senator

Organization meeting, 1:15,17

Boyd, John T. Company

See
Mine Feasibility Study

Boyd Report

See
Mine Feasibility Study

British Empire Steel and Coal Corporation (BESCO)

Miners, treatment, 5R:2,44

Buchanan, Hon. John M., Senator

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan,
study
Coal mining, 1:44,63-5; 3:25-6
Donkin Mine, 1:65-6; 2:32-5,71-3; 3:20-4,25,38-41,43,53-5
Financial statements, 1:30
Historical background, 1:62-3
Labour force, 2:41
Scotia Synfuels Ltd., 2:86-7,92-3
Organization meeting, 1:10-2,18-9,22-3

Buchanan, Merrill D., Vice-President, Finance, Cape Breton

Development Corporation
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan,
study, 1:69-70

Canadian Auto Workers (CAW)

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan,
study, position, 2:69-71
Prince Mine, coal mining, improvement, proposal, 1:36-7

Canadian Union of Public Employees

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan,
study, position, 2:65-9,73; 5R:12

SÉNAT DU CANADA

Comité sénatorial spécial sur la Société de développement du Cap-Breton
2^e session, 35^e législature, 1996-1997

INDEX

(Fascicules 1-5 inclusivement)

R: Le numéro de fascicule suivi d'un R réfère au rapport contenu dans ce fascicule.

Anderson, honorable Doris M., sénateur

Réunion d'organisation, 2:7
Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan
d'entreprise, examen, 2:86; 3:27; 4:39-40

Baker, Michael, président, section locale 2046, Syndicat canadien de la

fonction publique
Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan
d'entreprise, examen, 2:75

BESCO

Voir
British Empire Steel and Coal Corporation

Bonnell, honorable M. Lorne, sénateur

Réunion d'organisation, 1:15,17

Boyd, John T. Company

Voir
Mine Feasibility Study

British Empire Steel and Coal Corporation (BESCO)

Mineurs, traitement, 5R:2,44

Buchanan, honorable John M., sénateur

Réunion d'organisation, 1:10-2,18-9,22-3
Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan
d'entreprise, examen
Charbon, extraction, 1:44,63-5; 3:25-6
États financiers, 1:30
Historique, 1:62-3
Main-d'oeuvre, 2:41
Mine Donkin, 1:65-6; 2:32-5,71-3; 3:20-4,25,38-41,43,53-5
Scotia Synfuels Ltd., 2:86-7,92-3

Buchanan, Merrill D., vice-président, Finances, Société de

développement du Cap-Breton
Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan
d'entreprise, examen, 1:69-70

Bureau du vérificateur général

Société de développement du Cap-Breton, états financiers, vérification
Conseil d'administration et gestionnaires, responsabilité, 3:18-20,30-1
Examen spécial de 1992, 3:6
Évaluation, critères, 3:8-10
Fiable et rentable, conclusion, 3:10-1,13-5,28-9; 5R:9-10
Rentabilité, objectif premier, 3:11-3
Mines, actif, valeur, processus, 3:8,25-6
Longévité, 3:20-2,23-4,25,26
Mine Donkin, non considérée, 3:8,22-3
Mine Prince, réévaluation, besoin, 3:27
Recommandation, 5R:11-2,22
Retraite, pensions, autres sociétés d'État, comparaison, 3:16-7
Vérification annuelle de 1995, 3:5-6,29
Donnée à contrat, 3:10,27,30
Rapport non émis, raisons, 3:6-7,27,29-30
Plan du gouvernement, non approuvé, dépendance, 3:7-8,12-3
Stocks et inventaire, contrôle, rôle, 3:14-5,17-8; 5R:10
Vérification rétrospective, 3:10

Cape Breton, Nova Scotia

- Coal and DEVCO, importance, 1:24,34,49; 2:10,11,20-1,63,72-3; 3:44,48; 4:11-2,24-5; 5R:1
- Closure, concerns, 3:23-4,45; 4:7,17
- Community, impact, 2:23; 3:36-7,50; 4:17,24; 5R:21-2
- Employment and jobs
- Direct jobs and spin-off jobs, direct revenues, 2:50; 3:33,45,46; 4:7
 - Losses, 1:33,39,47,48-9; 2:23-4,28,29,36-7,46,47,69; 3:12,44-5,46,49; 4:27-8,29,31; 5R:7,32,34,39
- Independent country, hypothesis, 2:89-90
- Miners' Memorial Day, 3:43; 4:24
- Potential life, 1:50-1,61-2,63-6; 2:9,10; 3:20,21-2,51-2
- Commercial viability, 2:25-6,35; 3:46,50,54; 4:9,24
- Power plants, conversion, need, 2:72
- Subsidies, status quo, request, 3:48-9
- Economy, diversification
- Difficulty, 2:8-9,20,21,23; 3:46,54; 4:7; 5R:2-4
 - Need, 2:26; 3:48; 4:7
 - Regional expansion, action plan, 4:8-9,15-6
- Employment and jobs, situation, historical perspective, 4:6-7
- Increase, 1995, figures, 4:7-8
- Population, decrease and out-migration, 2:25
- Self sufficiency, need, 2:25,26
- Unemployment insurance system, changes, 4:8
- Unemployment rate, 2:24-5,50; 3:32-3,45; 4:7,8

Cape (The) Breton Coal Problem: Report

- J.R. Donald, author, 1966, proposals, references
- Cape Breton, economy, diversification, 2:8-9,20-1
 - DEVCO, mines, phasing out, 1:49; 2:8,20,21; 5R:2

Cape Breton Development Corporation (DEVCO), Annual Report and Corporate Plan

- Closure, 1:31-2; 2:11,35; 3:22,23-4,45; 4:7,9; 5R:4
- Immediate closure versus orderly closure, costs, 1:75
- Mines phasing down, 1:49; 2:8,11,20; 3:13; 5R:3,45
- Profitability, retrospective applicability, 4:17
- Provincial government, implication, 3:52; 4:17-8
- Coal mining
- Environmental liabilities, 1:70,71,74; 2:30,31,39; 3:11; 5R:12,61
 - Community development corporation, proposal, 2:17-8
 - Comprehensive evaluation and plan developing, recommendation, 5R:15,23
 - Selective mining, solution, 2:71
 - Synthetic fuel, solution, 2:86
- Export market and offshore sale
- Countries and or possible customers, 2:51,54; 3:36; 4:10,13
 - Provincial implication, New Brunswick, example, 4:12-3
 - Fuel of the future, 2:51-2
 - Historical emphasis, 2:19; 3:13
 - Increase, recommendation, 3:36; 5R:16-7,24
 - Losses, world price, figures, 1:30,54,59; 2:41,42,52; 3:13,14; 4:13-4,31-2
 - Production, decrease, tonnes, figures, 1:30,35,54,61,67,72; 2:41,89; 4:29,31,32; 5R:5,16,38,63
 - Increase, need to avoid monopoly, 2:56,59-60,69-70; 5R:17
 - Sydney, international coal pier, lay off, 2:51; 5R:63
 - Western Canada, comparison, 2:50-1
 - Profitability questioned, 2:41-3
 - Strategic port location, 1:70,74; 2:53-4,84; 3:36; 5R:16
- Gas, competitiveness, 1:35; 4:11,16; 5R:38
- New technologies, emergence, 4:20,25
- Geographical location, strategic advantage, 1:70,74; 2:54,84; 5R:5
- Methane gas
- Coal by-product, use, proposal, 2:55
 - Competitivity, 1:35; 2:55; 5R:38
- Oil, replacement, reason, 1:63; 2:9,10,51,72; 3:21; 4:18
- Production, tonnes, figures and price, 1:38-9,52-3,54,72,73; 4:29; 5R:6,31
- Costs per unit
- Decrease needed for competitiveness, 2:53,55,57,58-9,61,74,75,88-9; 3:48; 4:11,16,39-40; 5R:3,5-6,17,19,22,38
- Equipment, thoughtless purchase, link, 2:52-3

Cap-Breton, Nouvelle-Écosse

- Assurance-chômage, réforme, modifications, 4:8
- Autosuffisance, besoin, 2:25,26
- Charbon et DEVCO, importance, 1:24,34,49; 2:10,11,20-1,63,72-3; 3:44,48; 4:11-2,24-5; 5R:1
- Centrale électrique, conversion historique, besoin, 2:72
- Emplois
- Directs et indirects, retombées économiques, 2:50; 3:33,45,46; 4:7
 - Pertes, 1:33,39,47,48-9; 2:23-4,28,29,36-7,46,47,69; 3:12,44-5,46,49; 4:27-8,29,31; 5R:8,32,34,35,39
- Fermeture, peur, 3:23-4,45; 4:7,17
- Impact communautaire, 2:23; 3:36-7,50; 4:17,24; 5R:20-1
- Jour du souvenir des mineurs, 3:43; 4:24
- Pays indépendant, hypothèse, 2:89-90
- Subventions, maintien, demande, 3:48-9
- Vie, durée, 1:50-1,61-2,63-6; 2:9,10; 3:20,21-2,51-2
- Viabilité commerciale, 2:25-6,35; 3:46,50,54; 4:9,24
- Chômage, taux, 2:24-5,50; 3:32-3,45; 4:7,8
- Économie, diversification
- Besoin, 2:26; 3:48; 4:7
 - Difficultés, 2:8-9,20,21,23; 3:46,54; 4:7; 5R:2,3
 - Expansion régionale, plan d'action, 4:8-9,15-6
- Emplois, situation, perspective historique, 4:6-7
- Création, statistiques de 1995, 4:7-8
- Population, diminution, exode, 2:25

Cape (The) Breton Coal Problem: Report

- J.R. Donald, auteur, 1966, suggestions, références
- Cap-Breton, économie, diversification, 2:8-9,20-1
 - DEVCO, mines, abandon graduel, 1:49; 2:8,20,21; 5R:2

Charbon

- Cap-Breton, Nouvelle-Écosse, importance, 1:24,34,49; 2:10,11,20-1,63,72-3; 3:44,48; 4:11-2,24-5; 5R:1
- Électricité, importance, 2:51-2,72,73
- Réserves mondiales, estimations, 2:51
- Voir aussi
- Cap-Breton, Nouvelle-Écosse
 - Société de développement du Cap-Breton

Chisholm, Robert, député, Nouvelle-Écosse

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 3:44-55

Coady, John, maire, Municipalité régionale du Cap-Breton

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:22-9,32,36-9

Commission Donald

- Voir
- Cape (The) Breton Coal Problem: Report

De Bané, honorable Pierre, sénateur

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:28,39

DEVCO

- Voir
- Société de développement du Cap-Breton

Dingwall, honorable Charles David, ministre de la Santé

- Carrière politique, évaluation, 4:35,36-7

Dominion Steel and Coal Corporation (DOSCO)

- Fermeture, effets, 2:8-9,10,12-3,67; 3:16; 4:16; 5R:2,44,45

Donald, J.R.

- Voir
- Cape (The) Breton Coal Problem: Report

DOSCO

- Voir
- Dominion Steel and Coal Corporation

Cape Breton Development Corporation (DEVCO), Annual Report and Corporate Plan —Cont'd

Coal mining —Cont'd

Production, tonnes, figures and price —Cont'd

Costs per unit —Cont'd

Europe and United States, comparison, 1:60,70; 2:60-1; 4:16

Increase, historical background, 3:47

Increase, operation to full capacity, suggestion, 2:28,29,31,37-8,43,56; 4:10

Hot seat changes, 1:45; 2:57-8

Scheduling vacation, to avoid summer shut down, 1:45; 2:57

Limitations, 1:73

Quality, consistency, 2:53,84; SR:33,38

Washery, importance, 1:36-7; 2:9,53,56,61,71; SR:21

Reserves, 1:62,63-4,65-6; 4:33

Geographical location, SR:1,44

Potential life, 1:50-1,61-2,63,64,65; 2:9,10,19,32-3; 3:20-1,22,23-4,42,52; SR:19

Long term planning, lack, 3:24,25-6,42-3; 4:18

Recommendation, SR:21,24

World reserves, 2:51-2

Sale, increase, run-of-mine coal, tonnes, 1:39-40,72,73; SR:41,62

Selective mining, horizon control technology, 1:36,61; 2:33-4,43-4,62,64-5,69,70-1

Study, request and cost, 2:69,71,77-8; SR:9,20

Synthetic fuels, coal and heavy oil, co-processing, 1:61; 2:72,83

Attitude, changes, 2:89; SR:21

Coal, supply, tonnes, 2:87,89,92,93

Feasibility study, costs, 2:93,94

Nova Scotia Government, position, 4:20

Opponents, price, reason, 2:83,84-5,88-9

Processing advantage, 2:84,86

Transportation costs, 1:59

Subsidised, 4:16

See also above

Individual names of mines

Consultation process, 1:34,47,48; 2:22,25,37-8,66; 3:45; 4:27,28,30-1; SR:1,4-5,34

Proposals, 1:35,37; 2:16-72,3,26-32,69; 4:23; SR:7,34,38

Corporate governance et accountability, management and managers

Accountability, need, 2:45,63,74,75-6; 4:21; SR:10-1

Mistakes, reprimand, procedure, 2:76

Senate committee as monitor, 3:30-1; SR:11

Directors, board and other, composition, 1:27,47; 2:38; 3:18,19-20; 4:27,38; SR:9-10

Long-term commitments, 4:33,34

Meetings, frequency, 3:18-9

Province, implication, 4:18

Qualifications and competency, 4:37-9

Effectiveness, evaluation, 3:18,20,30,54; 4:21-2,37

Profile and complete information requested, 3:3,26-7

Recommendation, 2:82,90; 3:20; 4:21; SR:11,23

Jobs, creation, proposal, 2:28

Jurisdiction, original agreement, federal-provincial, 3:20,46,52; 4:17; SR:2

Labour relationship, enthusiasm, lack, allegations, 2:48,66; 3:51

Improvement, recommendation, SR:17-9,24

Information's exchange, 2:45,46,49-50,66-7; 3:33-4,36; SR:18,60

Survival, last chance, 4:22,24,28,35-6; SR:17,60-1

Transparency, 3:34,36

See also below

Labour force - Labour management relationship

Monitoring, 2:74,75; 3:14-5; 4:34-5; SR:11,22

Quarterly progress report, 1:37; 4:23,28,33; SR:9,11

Examination, outside group, 1:37; 4:35,37,38; SR:9,11

Recommendation, SR:11,23

Periodical changes, complaints, 2:66

Political interference

Request, 2:50,76,82,90

To avoid, 1:68-9,72; SR:11

Quality management program, establishment, 1:37,54,69; 2:69; 4:10,11; SR:9,40

Auditor General, review, recommendation, SR:11-2,23

Drake, Steve, président, district 26, United Mine Workers of America

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:44-7,50-65,75-82

Coopération positive demandée, 4:36-7

Energy, A Plan for Nova Scotia

Montreal Engineering, Kilborn Engineering and Associated Mining Consultants Ltd., référence, 2:64,77,87; 3:21,39-40

Farrell, Steve, expert-conseil, Municipalité régionale du Cap-Breton

Notes biographiques, 3:41

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:29-31,33-5,37-8,40-44

Forrestall, honorable J. Michael, sénateur

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:29,30

Ghitter, honorable Ronald D., sénateur

Réunion d'organisation, 1:14,21

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:29,44,66-70; 2:38-9,40,90-2

Gigantès, honorable Philippe D., sénateur

Réunion d'organisation, 1:13,15-23

Gillespie, Alastair, président, Scotia Synfuels Ltd.

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:83-94

Gillis, Bob, vice-président, section locale 4504, Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:69-71

Graham, honorable Alasdair B., sénateur

Réunion d'organisation, 2:6

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:29,58-60,61-2; 2:18-9,90,93

Harrison, honorable Robbie, ministre, Nova Scotia Economic Renewal Agency, Nouvelle-Écosse

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 4:11-3

Île du Cap-Breton, Nouvelle-Écosse

Voir

Cap-Breton, Nouvelle-Écosse

John T. Boyd Company

Mine Feasibility Study, référence, 1:36,38,47,48; 2:25,27,29,41-2,55,58,76-7,78; 3:32,35; 4:26-7,29-30,31; SR:8,16,17,19

Kent, Tom, ancien président, Société de développement du Cap-Breton

Notes biographiques, auteur, titres, 2:14-5

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:7-21

Kilborn Engineering

Voir

Energy, A Plan for Nova Scotia

Landry, honorable Gérard, sénateur

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:90; 4:21,23

MacDonald, honorable Finlay, sénateur

Réunion d'organisation, 1:13-4,18,20,23; 2:6-7

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen

Charbon, extraction, 2:20-1,42

États financiers, examen, 1:51

Main-d'oeuvre, 1:47-9; 4:35

- Cape Breton Development Corporation (DEVCO), Annual Report and Corporate Plan — *Cont'd*
- Corporate governance et accountability, management and managers — *Cont'd*
- Rebuild and elimination of position, 1:26,54-5,70
- Union, critical evaluation, 2:45; 4:21,25; 5R:60
- Donkin Mine
- Coal
- Quality, 2:61,62,71,77,78; 3:21,39,40; 5R:20
- Liquefaction, 2:72,87,93-4
- Reserves, 1:64,65,66; 2:33,75,77; 3:39-40; 4:19; 5R:62
- Scotia Synfuels Ltd., used, 2:61-2
- Development, debate, 1:35,50,66,68; 2:11-2,28,74-5,76; 3:21,48,50, 51-2; 4:25; 5R:19
- Contingency plan, need, 3:35-6,42-3; 5R:9,62
- Costs, 1:61,66; 2:34-5,43,62-3,72,74,78-9; 3:23-4,25,39,42,51,55; 4:19,20,21; 5R:19
- Feasibility studies
- Independent study, recommendation, 3:24,25,40,54-5; 5R:21,24
- John T. Boyd, study, opinion, 2:76-7,78; 3:35,38-9,51; 4:32; 5R:20
- Montreal Engineering, Kilborn Engineering and Associated Mining Consultants Ltd., 2:64,77,87; 3:31,39,40
- Public Works, file 02SQ.23440-4-1213, 2:64-5,77-8
- Old equipment, possible use, 2:63,78; 3:42
- Privatization, 2:13
- Profitability, dependence, 4:32-3,33-4
- Provincial implication, 3:52-3; 4:18-20; 5R:21,62
- Recommendation, 2:64; 3:36,41,43,54,55; 5R:21,24,62
- Selective mining, 1:61; 2:33-4,43-4,62; 3:40,4
- Horizon control technology, evaluation, 2:64-5,77-8; 5R:20
- Technology, new, usage, 1:36; 5R:21
- Tunnels drilled and flooded, 1:65; 2:10-1,34; 3:21-2
- Expenses, 1:22,64; 2:61,72; 3:21,22,23; 5R:20
- Equipment
- Control, lack, 1:37,59; 3:14-5,17; 5R:10
- Police investigation, 1:33-4; 3:17-8
- Modern equipment to maximise production, 2:60
- Operated on a continuous basis, 2:27
- Standardization, 2:55,56,69
- Thoughtless purchases, impact, 2:52-3,55; 5R:10,60
- Exports
- See under
- Coal mining
- Financial statements, projection, 5R:8,36,37,41,42
- Actual operation costs versus predicted costs, incoherence, 1:29,52; 3:13-4; 5R:10
- Office of the Auditor General, examination, request, 1:33,51; 5R:10
- Annual audit, role, 3:5-6,10
- Audit report not issued, reasons, 3:6-7,27,29-30
- Corporate plan not approved by government, dependence, 3:7-8,12-3
- Coherent and reliable, conclusion, 3:10-1,13,14-5,28-9; 5R:10
- Criteria and guidelines, 3:8-10,11
- Mines, asset, valuation, process, 3:8
- Recommendation, 5R:11-2,23
- Retrospective outlook, 3:10
- Phalen Mine, 1:27-9,31; 2:45; 3:13; 5R:6
- Prince Mine, 1:30-1; 5R:6
- Board of directors, preparation, responsibility, 3:19; 5R:10
- Losses and profit, figures, amounts and impact, 1:30,32-3,54,57; 5R:4,6,42
- Backup material requested, 1:66-7,69-70,72-3
- Contingency plan, 1:67,69; 2:59
- Exports, 1:30,54,59; 2:41,42,52; 3:13,14; 4:13-4,31-2
- Governmental repayable loan, spreading out, 1:40,41,42-3,49,55,56, 58-9,72,73; 2:15,41,55,68; 3:13; 4:11,28; 5R:4,6,13
- Obtaining, difficulty, 1:67-8
- Pension costs, influence, 1:40-4,53,55-6,62; 2:15-6,30-1,39-41,68-9; 5R:12,13
- Pensions, details, need, 2:17
- Monitoring, lack, 3:14-5,19
- Reliability, evaluation, information, lack, 5R:5
- Five year government approved plan
- Achievement, issues to face, 5R:1
- Bad solution, union opinion, 2:68
- MacDonald, honorable Finlay, sénateur — *Suite*
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen — *Suite*
- Mine Donkin, 2:74; 3:40,42-3; 4:21,32
- Nouvelle-Écosse, chemin de fer, ligne Truro-Sydney, 4:23
- Plan quinquennal approuvé par le gouvernement, 4:20-1,35
- Régie de la société, 2:38,82; 4:21-2,37-9
- Scotia Synfuels Ltd., 2:84-6
- Témoins, questions personnelles, 1:46-7
- MacDonald, Manning, député, Nouvelle-Écosse
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 4:24
- MacEachen, honorable Allan Joseph, sénateur
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen
- Autosuffisance et rentabilité, 2:73-4; 4:16-7
- Charbon, extraction, 1:49,50-1; 4:20
- Équipement, 3:18
- États financiers, 1:28-9,31; 3:6-10
- Main-d'oeuvre, 2:12-4,36
- Mine Donkin, 2:35-6,74-5; 3:51,52-3; 4:17-20,32-3
- Mine Phalen, 1:49,50; 2:37-8
- Mine Prince, 1:49-50; 2:37
- Plan quinquennal approuvé par le gouvernement, 1:40; 2:14; 3:41
- Régie de la société, 2:75; 4:39
- Subventions versus profitabilité, 3:49-50
- Réunion d'organisation, 1:10-3,16-20,22
- MacLeod, Alfie, député, Nouvelle-Écosse
- Notes biographiques, 3:32,37
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 3:32-43
- MacNeil, Russel, député, Nouvelle-Écosse
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 4:24-5
- McLellan, honorable Anne, ministre des Ressources naturelles
- Notes biographiques, 4:35
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 4:26-40
- McLeod, John, administrateur international, United Mine Workers of America
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:47-50
- McNeil, Kevin, représentant national, Syndicat canadien de la fonction publique
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:65-9,73
- Mine Donkin
- Voir sous
- Société de développement du Cap-Breton
- Mine Feasibility Study
- John T. Boyd Company, 1994, référence, 1:36,38,47,48; 2:25,27,29,41-2, 55,58,76-7,78; 3:32,35; 4:26-7,29-30,31; 5R:8,16,17,19
- Coûts, 2:76,77
- Mine Lingan
- Voir sous
- Société de développement du Cap-Breton
- Mine Phalen
- Voir sous
- Société de développement du Cap-Breton

Cape Breton Development Corporation (DEVCO), Annual Report and Corporate Plan — *Cont'd*
 Five year government approved plan — *Cont'd*
 Basic plan, comparison, 1:39-44,52-6,72-3; 2:23-4; 4:28-32; 5R:1,4
 Office of the Auditor General, examination, 3:6-32
 Cape Breton Regional Municipality, plan, comparison, 2:30-1,35,36-41, 43-4; 4:23,31
 Employee, negotiated proposals possible, 2:57-8,59-61; 5R:7
 Full information, lack, 3:41-2,54; 5R:5,22
 Last chance, 4:11,20-1,22,24,25,35
 Liability, debate, 4:29-30
 Long term planning, lack, 3:24,25-6,42-3,49,50-1,54; 4:18,19
 Recommendation, 5R:21,24
 Nova Scotia Government, support, 4:7,9,10,11,16,24,25
 Summary of the Corporate Plan, 5R:29-42
 Suspension, request, 3:48
See also below
 Financial statements
 Historical perspective, 5R:2-4,31,43-4
 BESCO, 5R:2,44
 Chronology, 5R:46-58
 Creation, social considerations and not economic, 41:17; 5R:2,3,14
 Donald Inquiry, suggestion and proposal, 1:49; 2:8,20,21; 5R:2,44,45-6
 DOSCO, 2:8,67; 3:46; 4:16; 5R:2,44,45
 Retirement pension, liability from the past, 2:9-10,12-3,67; 3:16
 Labour force
 Absenteeism, 1:30-1,32; 2:19; 3:46-7; 5R:18
 Categories and criteria, lack, 2:79-80; 3:28-9,37,38
 Labour contract, article, 2:80; 3:47
 Accidents and worker's compensation, 2:79; 3:37-8
 Rate, figures, 1:30-1,32,43-4; 5R:12
 Additional employees, proposal, 2:28
 Contracting out, 1:59-60; 3:27
 Direct and spin-off jobs, evaluation, 2:50
 Disability pension, cost, 1:41; 5R:12
 Dismissal, reason, 1:33-4
 Flexibility, pay scales, bonus and site transfers, 1:45-6; 2:18,27; 4:11; 5R:40,60
 Human resources strategy, 1:44; 2:16,28-9; 5R:12-3
 Labour management relationship, problems, 3:31
 Adversary, historical background, 3:44; 4:22,24-5,36; 5R:17
 Co-operation, improvement, attempt, 2:18-9,63-4; 3:35; 4:28
 Consultants, hiring, 2:48,49,66; 3:34
 Employees and unions, efforts, 1:71-2; 2:44-5,48,57-8,59-61,66,67
 Employer, denial, cases, 2:45,46,47-50,57,66-7; 3:33-4; 5R:18,60
 Improvement, need, 1:35,58,68; 2:25,46,63-4,74; 3:51; 4:10,11-2,22, 36-7; 5R:17-8,40,60
 Key factors, list, 5R:18
 Recommendation, 3:36; 4:22; 5R:18-9,24
 Survival, last chance, 4:22,24,28,35-6; 5R:17,22
 Employee empowerment, examples, 2:56; 3:34-5
 Phalen Mine and Prince Mine, comparison, 1:59-60
 Politicians, involvement, need, 2:50
 Unions, decision process, participation, need, 2:66
 Lay off, amounts, 1:33,39,47,48-9; 2:23-4,28,29,36-7,46,47,69; 3:12, 44-5,46,49; 4:27-8,29,31; 5R:7,32,34,39
 Attrition and volunteer severance, 1:45; 4:10; 5R:7,12,63
 Early retirement program, 1:45; 2:23; 2:28-9; 4:10,27; 5R:7,12,63
 Federal subsidy, hypothesis, prevention, 1:21
 Historical perspective, 4:6-7
 Other options, possibility, proposals
 Hot seat changes, 1:45; 2:57; 5R:40
 Scheduling vacation, to avoid summer shut down, 1:45; 2:57; 5R:40,63
 Sydney, international coal pier, lay off, 2:51; 5R:63
 Miners' Memorial Day, 3:43; 4:24
 Overtime, 2:80-1
 Actual figures and prediction, not accurate, 1:30-1,32
 Rate, decrease, jobs, retention, proposal, 2:27,29,81
 Retirement pension, lifetime liability, burden, 1:62; 5R:12,14
 Compassionate severance package, 2:28,29,68
 Contributory plan, 1:42; 4:10-1

Mine Prince

Voir sous

Société de développement du Cap-Breton

Montreal Engineering, Kilborn Engineering and Associated Mining Consultants Ltd.

Energy, A Plan for Nova Scotia, référence, 2:64,77,87; 3:21,39,40

Municipalité régionale du Cap-Breton

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, position et mémoire, 2:22-44; 4:23,31

Murray, honorable Lowell, sénateur

Réunion d'organisation, 1:11-5,17,19-23; 2:6

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen

Charbon, extraction, 1:52-4; 4:13-4,20,31-2

États financiers, 1:28,51-2,55-7; 2:16; 3:10-7,28-9

Main-d'oeuvre, 1:42-4,52,55; 2:15-6; 3:37-8; 4:31

Mine Donkin, 2:53; 4:18

Mine Prince, 4:31

Nouvelle-Écosse, économique, diversification, 4:14-6

Plan quinquennal du gouvernement, 1:38,40-1,54; 2:41-2; 4:28-30

Régie de la société, 4:38-9

Restructuration, 2:17

Témoins, notes biographiques, 2:14-5

Nouvelle-Écosse

Charbon, mines, fermeture, gouvernement, responsabilité, 3:52; 4:17-8

Chemin de fer, ligne Truro-Sydney, privatisation, 4:9,23

Dettes publiques et déficit, 4:5

Remboursement, budget équilibré, 4:5-6,9

Économie, diversifications, projets et investissements, 4:6,12,14-6

Priorité, 4:18-9,25

Emplois, pertes, 4:6

Société de développement du Cap-Breton, plan, appui, 4:7,10,11,16,24,25

Financement, aucune possibilité, 4:9,19-20; 5R:64

Grandes entreprises, avantages, exportations, 4:12-3

Mine Donkin, potentiel, étude, recommandation, 5R:20,23,64

Privatisation, 4:9-10

Voir aussi

Cap-Breton, Nouvelle-Écosse

Nova Scotia Power Corporation (NSPC)

Société de développement du Cap-Breton, contrat et relation, 4:28

Amélioration, besoin, 1:25,33,70-1; 5R:5,9

Charbon, approvisionnement

Achat, tonnes, chiffres, prévisions, 1:39,54; 2:53; 5R:15,64

Augmentation, proposition, 2:28

Avantage géographique, 1:70,74; 2:54; 5R:5

Importation étrangère, possibilité, 1:74-5; 2:73; 3:25-6

Installations, manque, 2:54,73

Mine Westray, prix inférieur, influence, 1:26

Monopole et captivité, 2:56,59-60,69-70; 3:36; 4:22; 5R:16

Pétrole, remplacement historique, raisons, 1:63; 2:72; 3:21

Qualité médiocre et prix à la hausse, mécontente, 1:25-6; 5R:14-5

Problèmes environnementaux, 1:70,71,74; 2:71

Tarif, baisse, entente, 1:26,44,69,70,71; 2:85; 3:47; 5R:5,15,33,38

Durée, renégociation et expiration, 1:25,34-5,67,70; 2:69; 5R:14-5

Privatisation, impact, 3:47

Prix négocié et cours mondial, différence, impact, 1:29-30,59; 2:69

NSPC

Voir

Nova Scotia Power Corporation

O'Brien, John, directeur principal, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 3:7-8,15,18,23,25,27-30

Cape Breton Development Corporation (DEVCO), Annual Report and Corporate Plan —Cont'd

Labour force —Cont'd

Retirement pension, lifetime liability, burden —Cont'd

Employees

Average age, retirement, impact, 1:45; 2:17

Older employees near 30 years of service, 1:45

Federal absorption, proposal, 1:35,43,44,56; 2:11,32,39,40,46,81; 3:16-7; 5R:12,61

Line to be drawn, 2:13-4,15-6; 3:38; 5R:11

Half of the cost covered, recommendation, 5R:15,23

Recommendation, 3:36,38; 5R:15,23

Fully funded, 1:42,55-6,67; 2:46-7; 3:47; 5R:12,61

Governmental and repayable loan, spreading out, 1:42-3,49,55,56,62; 2:15,41,55,68; 4:11,28; 5R:4,6,13,35,61

Non-contributory plan, unfounded liability from the past, 1:42,75; 2:16, 30-1,39-41,67-8; 3:15-6; 5R:3,12,13,14

Accounts, recasting, need, 2:16-7; 5R:6-7,14

DOSCO, inheritance, 2:9-10,12-3,67; 3:16

Employees, contribution, 1:46; 2:13-4,27; 5R:40

Financial responsibility, 5R:14-5

Federal appropriation, half of cost, recommendation, 5R:15,23

Members, information not given, 2:66-7

Training, enhancement, 1:37; 2:22,28,29; 4:11; 5R:40,60

United States and Europe, comparison, 1:60,70

Wage costs, actual figures and prediction, not accurate, 1:27-9

Younger workforce, retained, proposal, 2:28,29,31,32,36; 5R:7

Lingan Mine or No. 26, closure, impact, 1:44,63; 2:10,11,16,33,55; 3:20,21; 5R:3

Transportation and ventilation system, new mines, comparison, 1:64-5

Miners

See above

Labour force

Nova Scotia Power Corporation, relationship and contract, 4:28

Coal supplied

Bad quality and high price, disagreement, 1:25-6; 5R:15

Environmental issue, 1:70,71,74; 2:71

Imports, possibility, 1:74-5; 2:73; 3:25-6

Facilities, lack, 2:54,73

Increase, proposal, 2:28

Monopoly and captivity, 2:56,59-60,69; 3:36; 4:22; 5R:17

Oil, historical replacement, reason, 1:63; 2:72; 3:21

Price, reduction, settlement, 1:26,44,69,70,71; 2:85; 3:47; 5R:5-6,15-6, 33,38

Sale, tonnes, figures, forecast, 1:39,54; 2:53; 5R:16,62

Strategic location, advantage, 1:70,74; 2:54; 5R:5

Westray Mine, price, less, influence, 1:26

Contract price, world price, difference, impact, 1:29-30,59; 2:69

Improvement, need, 1:25,33,70-1; 5R:5,10

Period contract, renegotiation, 1:25,34-5,67,70; 2:69; 5R:15,16

Operations

Decentralization, 1:26,69

Economy, diversification, historical mandate, 2:8-9,20,21,23; 5R:2-4, 46-8,49-51,52-3,55

Future mining operations, potential, 1:50,51; 2:22,35; 3:20,21-2,40-1, 51-2

Clear assessment, report, recommendation, 5R:21,24

Commercial viability, link, 2:25,35-6; 4:32-3; 5R:19

Contingency plan, needed, 3:35-6,42-3; 4:20-1,22,33; 5R:9,19

Donkin Mine, opening, recommendation, 2:64; 3:36,41,43,54,55; 5R:21,24,62

Surface operation, unwashed coal, figures, 1:39; 5R:34,40

See also above

Coal mining

Phalen Mine

Additional employees, proposal, 2:28

Belt lines, size, limitations, 2:60

Donkin Mine, profitability, comparison, 1:65

Geotechnical concerns, 1:60; 2:43,64,69,74; 3:22,35,36; 5R:19

Roof, fall, 1:32,47,68; 2:64,74; 3:14,36,41,43; 4:29; 5R:32

Clean up, team work, 1:71-2; 2:48; 3:22

Holding method, 1:60

Historical development, costs, 1:66

Radburn, Bill, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général
Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 3:5-31

Rapport Boyd

Voir

Mine Feasibility Study

Rapport du Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton

Pagination en chiffre romain réfère aux pages non numérotées au début du rapport.

Annexe 1: Réunions du Comité et liste des témoins, 5R:25-27

Annexe 2: Sommaire du plan d'entreprise de la Société de développement du Cap-Breton, 5R:29-42

Annexe 3: Développement industriel et exploitation au Cap-Breton: bref résumé des années 1967-1996, 5R:43-59

Annexe 4: Le plan d'entreprise: résumé des témoignages, 5R:61-5

Avant-propos, 5R:vi

Membres du Comité, 5R:iii

Ordres de renvoi, 5R:iv-v

Table des matières, 5R:viii

Texte, 5R:1-24

Rapport Donald

Voir

Cape (The) Breton Coal Problem: Report

Rapports au Sénat

Autorisation de budget pour les services d'avocats, de conseillers techniques et de tout autre personnel jugé nécessaire, 1:7-9

Rapport du Comité spécial du Sénat sur la Société de développement du Cap-Breton, adoption et dépôt, 5R:i-vii, 1-65

Rompkey, honorable William, sénateur, président du Comité

Réunion d'organisation, 1:10-23; 2:6-7

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:44; 2:64; 3:19,26-7,28,30-1

Savage, honorable John P., premier ministre, Nouvelle-Écosse

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 4:5-11,13-24

Scotia Synfuels Ltd. (SSL)

Hydrocarbure liquide, charbon et pétrole lourd, mélange, 1:61; 2:72,83,86

Alliés et appui, 2:83,86-7,90

Nouvelle-Écosse, gouvernement, 4:20

Emplois, création, 2:83

États-Unis, marché, accès préférentiel, 2:85

Financement privé, 2:92,93

Installations, acquisition, 2:83,88,91,92

Ministère fédéral de l'Industrie, opposant, 2:84,91-3

Ministère fédéral des Ressources naturelles, opposant, 2:83-4,85,87-8

Prix et marge bénéficiaire, 2:90-1

Problèmes environnementaux, solution, 2:86

Recherches, dépenses, 2:83,86

Société de développement du Cap-Breton, opposant

Attitude, changements, 2:89

Charbon, approvisionnement, tonnes, 2:87,89,92,93

Mine Donkin, importance, 2:61-2,87,93-4

Étude de faisabilité, financement, 2:93,94

Prix international demandé, conflit, 2:83,84-5,88-9

Shannon, Joseph P., président, Conseil d'administration, Société de développement du Cap-Breton

Note biographiques, 1:24-5,46-7,48,49; 4:33,34

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:25-61,64,66-9,73-5

Société de développement du Cap-Breton, Comité sénatorial spécial

But, mandat, 1:21-2; 5R:vi,1

Documents, distribution, 3:5

Cape Breton Development Corporation (DEVCO), Annual Report and Corporate Plan —Cont'd

Phalen Mine —Cont'd

Multiple-entry development, recommendation, 1:36,37-8,49; 2:69; 4:30; 5R:9,39

Operation costs versus achievements, figures, 1:27-9,31; 3:13-4

Potential life, 1:50-1,64,65; 2:33,43; 3:22,25,35,36,51; 5R:19

Production, figures by tonnes, 1:37; 5R:6,33

Export market, destination, 2:71

Increase, need, 1:73; 2:29,31,37-8,55; 5R:39

Prince Mine

Belt lines, size, limitations, 2:60

Coal, quality, improvement, operating process, 1:36-7

Mining techniques and work force, changes, link, 1:59

Selective mining, 1:36,61; 2:70-1; 5R:9

Electrical plant, client, 1:63,71

Geologic concern, 2:76-7

Historical background, 2:10

Operation costs, figures, 1:30-1,39

Potential life, 1:50-1,63,64; 2:10,33; 3:22,25,50,51; 5R:19

North-south operation, importance, 2:56

Production with two shifts of workers, 1:38-9,49,53,73; 2:29; 3:13,27, 50-1; 4:10; 5R:6,34,39

Increase with three shifts, proposal, 2:28,29,31,37,38,55

Privatization, 1:32,49,51,75; 2:15,19-20,35,81; 4:9-10; 5R:4

Restructuring, split into two divisions, proposal, 2:16-7; 5R:61

Accumulated liabilities division, 2:27-9,30-1,32,39-41

Coal mining division, 2:26-7,30,40

Self sufficiency, profitability and competitiveness, 1:21,25,32,35-6,56; 3:49; 4:28; 5R:3,14

Commercial viability, 2:25-6,35-6,41,57,85-6; 3:45,46,50,53; 4:9,16,26; 5R:1,5-6,19

John T. Boyd Report, confirmation, 4:26-7,29-30

Versus survival, 4:32-3

Dependent relation, allegation, 2:84; 5R:22

Mandate, 2:67-8,69,73-4,75; 3:45; 4:26; 5R:4,38

Objective, 3:11,12; 4:28-9,30,33-4; 5R:5,32

Versus subsidies, 3:49-50,53; 4:16-7,36; 5R:4

Social costs

See above

Labour force

Subsidies, federal, total, 2:7-8; 3:45,49,53; 5R:4,45

Amount the taxpayer paid since 1968, 1:67; 4:26; 5R:4

Continuation, recommendation, 3:48-9,50,53-4; 4:17

Fossil fuels, continuation, comparison, 3:47

Transportation, 4:16

Versus profitability, 3:49-50,53; 4:16-7,36; 5R:4

Withdrawal, impact, 3:44,45-6

Survival, first strategy, 1:73; 3:51; 4:33; 5R:6,21-2

Labour-management relationship, dependence, 4:22; 5R:22,60-1

Last chance, 4:11,20-1,22,24; 5R:22

New technologies, survival, link, 1:62-3

Success, keys, list, 5R:22

Versus profitability, 4:32-3,36; 5R:6

Cape Breton Development Corporation, Special Senate Committee

Document, distribution, 3:5

Future business, 1:18-21,23-4

Meetings, 5R:25-7

Location, 1:5,11,13

Schedule, 2:65

Motions and agreements

Budget application to be approved for submission, with amendment, 1:5,13-5

Report to Senate, without amendment, 1:5,7-9,17

Cape Breton Development Corporation

Board, members, profile requested, 3:3,26-7

Corporate Plan 1996-2001, obtaining, 3:4

Reasonable expurgations permitted, 5:1

Chairman

Authority to commit funds and certify accounts, 2:3,6-7

Authorisation to negotiate a contract for professional services, 1:5

Direction of the research staff, 2:3,6

Société de développement du Cap-Breton, Comité sénatorial spécialB —Suite

Motions et conventions

Budget, prévisions, approbation et soumission, avec un amendement, 1:5,13-5

Rapport au Sénat, sans amendement, 1:5,7-9,17

Documents, dépôt, 2:4,5,22

Personnel, embauche, autorisation à obtenir, 1:5,23

Président

Autorisation d'engager des fonds et d'approuver les comptes à payer, 2:3,6-7

Autorisation de négocier un contrat pour des services professionnels, 1:5

Direction du personnel de recherche, 2:3,6

Élection du sénateur Rompkey, 1:4,10

Procès-verbaux et délibérations, impression, 2:3,6

Programme et procédure, sous-comité, composition et autorisation de convoquer des témoins et d'établir le calendrier des audiences, 1:4,10-1

Rapport

Impression, 5:2

Projet de rapport modifié, adoption et dépôt, 5:1

Réunions

Horaire et date, 1:5,17-8

Lieu, Ottawa, 1:5,13

Médias électroniques, couverture, autorisation à obtenir, 1:5,15-6

Société de développement du Cap-Breton

Conseil d'administration, profil, obtention demandée, 3:3,26-7

Plan d'entreprise 1996-2001, obtention demandée, 3:4

Passages, extraction dans une mesure raisonnable, 5:1

Témoins

Liste, invitation à comparaître, 1:5,20

Remboursement des frais de déplacement et de séjour raisonnables à un maximum de deux témoins par organisme, 1:16-7; 2:4,6

Vice-président, élection du sénateur Murray, 1:4,10

Ordre de revois, Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:3; 5R:iv-v

Rapports au Sénat

Voir

Rapports au Sénat

Recommandations, 5R:10,11,14,16,18,20

Comité, reconstitution à l'autonomie de 1996 afin de poursuivre ses travaux, 5R:vi,1,5,11,21,22

Liste, 5R:22-3

Réunion d'organisation, 1:9-13; 2:6-7

Réunions, 5R:25-7

Emplacement, 1:5,11,13

Horaire, 2:65

Témoins, 1:11-3,19,20; 5R:25-7

Travaux futurs, 1:18-21,23-4

Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), rapport annuel et plan d'entreprise

Activités

De surface, charbon non lavé, 1:39; 5R:34,40

Décentralisation, 1:26,69

Diversification économique, mandat historique, 2:8-9,20,21,23; 5R:2,3, 46,47-9,50-1,53,4,55-6

Futures, potentiel, 1:50,51; 2:22,35; 3:20,21-2,40-1,51-2

Évaluation claire, recommandation, 5R:20,23

Mine Donkin, ouverture, recommandation, 2:64; 3:36,41,43,54,55; 5R:20,23,64

Plan d'urgence, besoin, 3:35-6,42-3; 4:20-1,22,33; 5R:8-9,18-9

Viabilité commerciale, lien, 2:25,35-6; 4:32-3; 5R:18

Voir aussi plus bas

Charbon, extraction

Auto-suffisance, rentabilité et compétitivité, 1:21,25,32,35-6,56; 3:49; 4:28; 5R:3,13

Dépendance, allégation, 2:84; 5R:21

Mandat, 2:67-8,69,73-4,75; 3:45; 4:26; 5R:4,38

Objectif principal, 3:11,12; 4:28-9,30,33-4; 5R:5,32

Versus subventions, 3:49-50,53; 4:16-7,36; 5R:3-4

Viabilité commerciale, 2:25-6,35-6,41,57,85-6; 3:45,46,50,53; 4:9,16,26; 5R:1,5,18

John T. Boyd, rapport, confirmation, 4:26-7,29-30

Versus survie, 4:32-3

- Cape Breton Development Corporation, Special Senate Committee —Cont'd**
 Motions and agreements —Cont'd
 Chairman —Cont'd
 Election of Senator Rompkey, 1:4,10
 Deputy Chairman, election of Senator Murray, 1:4,10
 Documents, filed, 2:4,5,22
 Meetings
 Location, 1:5,13
 Public proceedings, electronic media, coverage, 1:5,15-6
 Scheduling and date, 1:5,17-8
 Minutes and proceedings, printing, 2:3,6
 Personnel and staff, assignment, 1:5,23
 Report
 Draft report as amended, be adopted as the Report and tabled, 5:1
 Printing, 5:2
 Subcommittee on Agenda and Procedure, membership and authorisation to invite witnesses and schedule hearings, 1:4,10-1
 Witnesses
 List, invitation, 1:5,20
 Payment of reasonable travelling and living expenses, for no more than two witnesses from any organization, 1:16-7; 2:4,6
 Order of reference, Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:3; 5R:iv-v
 Organization meeting, 1:9-13; 2:6-7
 Purpose and mandate, 1:21-2; 5R:vi,1
 Recommendations, 5R:11-2,15,17,19,21
 Committee should be reconstituted in the Fall of 1996 to continue its work, 5R:vi,1-2,5,11,22,23
 List, 5R:23-4
 Reports to Senate
 See
 Reports to Senate
 Witnesses, 1:11-3,19,20; 5R:25-7
- Cape Breton Island, Nova Scotia**
 See
 Cape Breton, Nova Scotia
- Cape Breton Regional Municipality**
 Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, position and brief, 2:22-44; 4:23,31
- CAW**
 See
 Canadian Auto Workers
- Chisholm, Robert, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia**
 Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 3:44-55
- Coady, John, Mayor, Cape Breton Regional Municipality**
 Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:22-9,32,36-9
- Coal**
 Cape Breton, Nova Scotia, importance, 1:24,34,49; 2:10,11,20-1,63,72-3; 3:44,48; 4:11-2,24-5; 5R:1
 Electricity, importance, 2:51-2,72,73
 World reserves, estimate, 2:51
 See also
 Cape Breton, Nova Scotia
 Cape Breton Development Corporation
- De Bané, Hon. Pierre, Senator**
 Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:28,39
- DEVCO**
 See
 Cape Breton Development Corporation
- Dingwall, Hon. Charles David, Minister of Health**
 Political career, evaluation, 4:35,36-7
- Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), rapport annuel et plan d'entreprise —Suite**
 Charbon, extraction
 Carburant synthétique, charbon et pétrole lourd, mélange, 1:61; 2:72,83
 Attitude, changements, 2:89; 5R:20
 Charbon, approvisionnement, tonnes, 2:87,89,92,93
 Étude de faisabilité, financement, 2:93,94
 Nouveau-Écosse, gouvernement, position, 4:20
 Opposant, prix, raison, 2:83,84-5,88-9
 Procédé, avantage, 2:84,86
 Emplacement géographique, avantage stratégique, 1:70,74; 2:54,84; 5R:5
 Exploitation sélective, horizon, contrôle, technologie, 1:36,61; 2:33-4, 43-4,62,64-5,69,70-1; 5R:20
 Étude, demandée et coûts, 2:69,71,77-8; 5R:8,19
 Exportations et vente à l'étranger
 Accroissement, recommandation, 3:36; 5R:15-6,23
 Combustible de l'avenir, 2:51-2
 Emphase historique, 2:19; 3:13
 Emplacement stratégique, 1:70,74; 2:53-4,84; 3:36; 5R:16
 Pays et ou clients possibles, 2:51,54; 3:36; 4:10,13
 Implication provinciale, Nouveau-Brunswick, vente, exemple, 4:12-3
 Perte, cours mondial, chiffres, 1:30,54,59; 2:41,42,52; 3:13,14; 4:13-4, 31-2
 Production, diminution, tonnes, chiffres, 1:30,35,54,61,67,72; 2:41,89; 4:29,31,32; 5R:5,15,38,64-5
 Accroissement pour éviter tout monopole, 2:56,59-60,69-70; 5R:16
 Ouest canadien, comparaison, 2:50-1
 Sydney, quai international, mises à pied, 2:51; 5R:65
 Rentabilité questionnée, 2:41-3
 Gaz naturel, concurrence, 1:35; 4:11,16; 5R:38
 Progrès technologiques, 4:20,25
 Méthane
 Charbon, sous-produit, utilisation, suggestion, 2:55
 Concurrence, 1:35; 2:55; 5R:38
 Pétrole, remplacement, raisons, 1:63; 2:9,10,51,72; 3:21; 4:18
 Production, tonnes, chiffres et prix, 1:38-9,52-3,54,72,73; 4:29; 5R:6,31
 Augmentation, contexte historique, 3:47
 Augmentation, fonctionnement à pleine capacité, proposition, 2:28,29, 31,37-8,43; 4:10
 Été, calendrier de congés, changement, 1:45; 2:57
 Relais sans temps mort, 1:45; 2:57-8
 Coûts unitaires
 Équipement, achat inconsidéré, lien, 2:52-3
 Europe et États-Unis, comparaison, 1:60,70; 2:60-1; 4:16
 Réduits donc plus compétitifs, besoin, 2:53,55,57,58-9,61,74,75,88-9; 3:48; 4:11,16,39; 5R:3,4-5,6,16,18,21,38
 Limites incontournables, 1:73
 Qualité, constance, 2:53,84; 5R:33,38
 Lavoirs, importance, 1:36-7; 2:9,53,56,61,71; 5R:20
 Réserves, estimation, 1:62,63-4,65-6; 4:33
 Emplacement géographique, 5R:2,44
 Longévité, 1:50-1,61-2,63,64,65; 2:9,10,19,32-3; 3:20-1,22,23-4,42,52; 5R:18
 Planification à long terme, manque, 3:24,25-6,42-3; 4:18
 Recommandation, 5R:20,23
 Réserves mondiales, 2:51
 Responsabilités environnementales, 1:70,71,74; 2:30,31,39; 3:11; 5R:12,63
 Carburants synthétiques, solution, 2:86
 Évaluation exhaustive et plan, élaboration, recommandation, 5R:14,22
 Exploitation minière sélective, solution, 2:71
 Société de développement communautaire, suggestion, 2:17-8
 Transport, frais, 1:59
 Subventionnés, 4:16
 Vente, augmentation, tonnes, 1:39-40,72,73; 5R:41,64
 Voir aussi plus bas
 Noms individuels des mines
 Consultation publique, processus, 1:34,47,48; 2:22,25,37-8,66; 3:45; 4:27,28,30-1; 5R:1,4,34
 Propositions, 1:35,37; 2:16-7,22-3,26-32,69; 4:23; 5R:8,35,38
 Coûts sociaux
 Voir plus bas
 Main-d'oeuvre

Dominion Steel and Coal Corporation (DOSCO)

Closure, impact, 2:8-9-10,12-3,67; 3:16; 4:16; SR:2,44,45

Donald Inquiry

See

Cape (The) Breton Coal Problem: Report

Donald Report

See

Cape (The) Breton Coal Problem: Report

Donkin Mine

See under

Cape Breton Development Corporation

DOSCO

See

Dominion Steel and Coal Corporation

Drake, Steve, President, District 26, United Mine Workers of America

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:44-7,50-65,75-82

Positive attitude requested, 4:36-7

Energy, A Plan for Nova Scotia

Montreal Engineering, Kilborn Engineering and Associated Mining

Consultants Ltd., reference, 2:64,77,87; 3:21,39-40

Farrell, Steve, Consultant, Cape Breton Regional Municipality

Biographical notes, 3:41

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:29-31,33-5,37-8,40-44

Forrestall, Hon. J. Michael, Senator

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:29,30

Ghitter, Hon. Ronald D., Senator

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:29,44,66-70; 2:38-9,40,90-2

Organization meeting, 1:14,21

Gigantès, Hon. Philippe D., Senator

Organization meeting, 1:13,15-23

Gillespie, Alastair, President, Scotia Synfuels Ltd.

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:83-94

Gillis, Bob, Vice-President, Local 4504, Canadian Auto Workers

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:69-71

Graham, Hon. Alasdair B., Senator

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study 1:29,58-60,61-2; 2:18-9,90,93

Organization meeting, 2:6

Harrison, Hon. Robbie, Minister, Nova Scotia Economic Renewal

Agency, Nova Scotia

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 4:11-3

John T. Boyd Company

Mine Feasibility Study, reference, 1:36,38,47,48; 2:25,27,29,41-2,55,58, 76-7,78; 3:32,35; 4:26-7,29-30,31; SR:9,16,17

Kent, Tom, Former Chairman, Cape Breton Development Corporation

Biographical notes, author, titles, 2:14-5

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:7-21

Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), rapport annuel et plan d'entreprise — Suite

Équipement et matériel

Achats inconsiderés, impact, 2:52-3,55-6; SR:9,62

Contrôle, manque, 1:37,59; 3:14-5,17; SR:9

Enquête policière, 1:33-4; 3:17-8

Fonctionnement continu, besoin, 2:27

Matériel moderne, production optimale, 2:60

Standardisation, 2:55,56,69

États financiers, prévisions, SR:7,36,37,41,42

Conseil d'administration, préparation, responsabilité, 3:19; SR:10

Contrôle, manque, 3:14-5,19

Coûts réels d'exploitation versus prévisions, incohérence, 1:29,52; 3:13-4; SR:10

Bureau du vérificateur général, analyse, demande, 1:33,51; SR:10

Cohérence et fiabilité, conclusion, 3:10-1,13,14-5,28-9; SR:9-10

Critères, 3:8-10,11

Mines, actif, valeur, processus, 3:8

Rapport non émis, raisons, 3:6-7,27,29-30

Plan d'entreprise non approuvé, dépendance, 3:7-8,12-3

Recommandation, SR:11,22

Vérification annuelle, rôle, 3:5-6,10

Vérification rétrospective, 3:10

Mine Phalen, 1:27-9,31; 2:45; 3:13; SR:6

Mine Prince, 1:30-1; SR:6

Fiabilité, évaluation, information, manque, SR:5

Pertes et profits, chiffres et impact, 1:30,32-3,54,57; SR:4; SR:6,42

Données justificatives demandées, 1:66-7,69-70,72-3

Exportations, 1:30,54,59; 2:41,42,52; 3:13,14; 4:13-4,31-2

Fonds pour éventualité, 1:67,69; 2:59

Pension, coûts, influence, 1:40-4,53,55-6,62; 2:15-6,30-1,39-41,68-9; SR:12-3

Pensions, détails, besoin, 2:17

Prêt fédéral remboursable, échelonnement, 1:40,41,42-3,49,55,56, 58-9,72,73; 2:15,41,55,68; 3:13; 4:11,28; SR:4,6,13

Obtention, difficulté, 1:67-8

Exportations

Voir plus haut sous

Charbon, extraction

Fermeture, 1:31-2; 2:11,35; 3:22,23-4,45; 4:7-9; SR:4

Abandon graduel, 1:49; 2:8,11,20; 3:13; SR:2,45

Fermeture immédiate versus fermeture planifiée, 1:75

Gouvernement provincial, implication, 3:52; 4:17-8

Rentabilité, application rétrospective, 4:17

Main-d'œuvre

Absentéisme, 1:30-1,32; 2:19; 3:46-7; SR:17

Contrat de travail, article, 2:80; 3:47

Critères de mesure, manque, 2:79-80; 3:28-9,37,38

Accidents de travail, 2:79; 3:37-8

Indemnisation, coûts, 1:30-1,32,43-4; SR:12

Emplois directs et indirects, évaluation, 2:50

Employés supplémentaires, proposition, 2:28

États-Unis et Europe, comparaison, 1:60,70

Formation professionnelle, hausse, 1:37; 2:22,28,29; 4:11; SR:40,62

Heures supplémentaires, 2:80-1

Coûts réels et prédicts, différence, 1:30-1,32

Total moindre, emplois, conservation, proposition, 2:27,29,81

Invalidité, pension, coûts, 1:41; SR:12

Jeunes, conservation, proposition, 2:28,29,31,32,36; SR:8

Jour du souvenir des mineurs, 3:43; 4:24

Mises à pied, montants, 1:33,39,47,48-9; 2:23-4,28,29,36-7,46,47,69; 3:12,44-5,46,49; 4:27-8,29,31; SR:8,32,34,35,39

Départs naturels et primes de départ, 1:45; 4:10; SR:8,12,65

Options autres, propositions

Été, congés, calendrier, changement, proposition, 1:45; 2:57; SR:40,65

Relais sans temps mort, 1:45; 2:57-8; SR:40

Perspectives historiques, 4:6-7

Programme de retraite anticipée, 1:45; 2:23,28-9; 4:10,27; SR:8,12,65

Subvention fédérale hypothétique, prévention, 1:21

Sydney, quai international, mises à pied, 2:51; SR:65

- Kilborn Engineering
See
Energy, *A Plan for Nova Scotia*
- Landry, Hon. Gérard, Senator
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:90; 4:21,23
- Lingan Mine
See under
Cape Breton Development Corporation
- MacDonald, Hon. Finlay, Senator
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study
Coal mining, 2:20-1,42
Corporate governance, 2:38,82; 4:21-2,37-9
Donkin Mine, 2:74; 3:40,42-3; 4:21,32
Financial statements, examination, 1:51
Five year plan, 4:20-1,35
Labour force, 1:47-9; 4:35
Nova Scotia, railway, Truro-Sydney line, 4:23
Scotia Synfuels Ltd., 2:84-6
Organization meeting, 1:13-4,18,20,23; 2:6-7
Witness, personal question, 1:46-7
- MacDonald, Manning, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 4:24
- MacEachen, Hon. Allan Joseph, Senator
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study
Coal mining, 1:49,50-1; 4:20
Corporate governance, 2:75; 4:39
Donkin Mine, 2:35-6,74-5; 3:51,52-3; 4:17-20,32-3
Equipment, 3:18
Financial statements, 1:28-9,31; 3:6-10
Five year plan, 1:40; 2:14; 3:41
Labour force, 2:12-4,36
Phalen Mine, 1:49,50; 2:37-8
Prince Mine, 1:49-50; 2:37
Self sufficiency and profitability, 2:73-4; 4:16-7
Subsidies versus profitability, 3:49-50
Organization meeting, 1:10-3,16-20,22
- MacLeod, Alfie, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
Biographical notes, 3:32,37
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 3:32-43
- MacNeil, Russel, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 4:24-5
- McLellan, Hon. Anne, Minister of Natural Resources
Biographical notes, 4:35
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 4:26-40
- McLeod, John, International Board Member, United Mine Workers of America
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:47-50
- McNeil, Kevin, National Representative, Canadian Union of Public Employees
Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:65-9,73
- Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), rapport annuel et plan d'entreprise — Suite
Main-d'oeuvre — Suite
Relations patronales-syndicales, problèmes, 3:31
Confrontation, historique, 3:44; 4:22,24-5,36; 5R:17,18
Coopération et efforts, 2:18-9,63-4; 3:35; 4:28
Amélioration, besoin, 1:35,58,68; 2:25,46,64,74; 3:51; 4:10,11-22,36-7; 5R:16-8,40,62
Facteurs, liste, 5R:17
Employés et syndicats, exemples, 1:71-2; 2:44-5,48,57-8,59-61,66,67
Employeur, refus, cas, 2:45,46,47-50,57,66-7; 3:33-4; 5R:17,18,62
Experts-conseils, embauche, 2:48,49,66; 3:34
Recommandation, 3:36; 4:22; 5R:17-8,23
Survie, dernière chance, 4:22,24,28,35-6; 5R:17,21,62-3
Employés, responsabilisation, exemples, 2:56; 3:34-5
Mines Prince et Phalen, comparaison, 1:59-60
Politiciens, rôle, besoin, 2:50
Syndicats, instance décisionnelle, participation, besoin, 2:66; 5R:62
Renvois, raison, 1:33-4
Retraite, pension, responsabilité à vie, lourdeur, 1:62; 5R:11,13
Assomption fédérale, suggestion, 1:35,43,44,56; 2:11,32,39,40,46,81; 3:16-7; 5R:11,63
Limites à tracer, 2:13-4,15-6; 3:38; 5R:13
Radiation de la dette, moitié, couverture, recommandation, 5R:14,22
Recommandation, 3:36,38; 5R:14,22
Capitalisation, 1:42,55-6,67; 2:46-7; 3:47; 5R:12,63
Employés
Âge moyen, retraite, impact, 1:45; 2:17
Comptant près de 30 années de service, 1:45
Pensions de commiseration, 2:28,29,68
Prêt gouvernemental remboursable, échelonnement, 1:42-3,49,55,56,62; 2:15,41,55,68; 4:11,28; 5R:4,6,13,35,63
Régime contributif, 1:42; 4:10-1
Régime non contributif, passif non capitalisé, passé, héritage, 1:42,75; 2:16,30-1,39-41,67-8; 3:15-6; 5R:3,11-2,12-3,13-4
Comptes, entrée distincte, besoin, 2:16-7; 5R:6,13
Crédit fédéral, moitié de la dette, recommandation, 5R:14,22
DOSCO, héritage, 2:9-10,12-3,67; 3:16
Employés, contribution, 1:46; 2:13-4,27; 5R:40
Responsabilités financières, 5R:14
Membres, information non donnée, 2:66-7
Salaires réels et prévisions budgétaires, différence, 1:27-9
Souplesse, échelles salariales, transferts, 1:45-6; 2:18,27; 4:11; 5R:40,62
Sous-traitance, 1:59-60; 3:27
Stratégie des ressources humaines, 1:44; 2:16,28-9; 5R:12
- Mine Donkin
Charbon
Qualité, 2:61,62,71,77,78; 3:21,39,40; 5R:19,20
Liquéfaction, 2:72,87,93-4
Réserves, 1:64,65,66; 2:33,75,77; 3:39-40; 4:19; 5R:64
Scotia Synfuels Ltd., usage, 2:61-2
Exploitation, débat, 1:35,50,66,68; 2:11-2,28,74-5,76; 3:21,48,50,51-2; 4:25; 5R:18-9
Ancien équipement, utilisation possible, 2:63,78; 3:42
Coûts, 1:61,66; 2:34-5,43,62-3,72,74,78-9; 3:23-4,25,39,42,51,55; 4:19,20,21
Études de faisabilité
Étude indépendante, recommandation, 3:24,25,40,54-5; 5R:20,23
John T. Boyd, opinion, 2:76-7,78; 3:35,38-9,51; 4:32; 5R:19
Montreal Engineering, Kilborn Engineering and Associated Mining Consultants Ltd., 2:64,77,87; 3:21,39,40
Travaux publics, dossiers 02SQ.23440-4-1213, 2:64-5,77-8
Exploitation minière sélective, 1:61; 2:33-4,43-4,62; 3:40,42
Contrôle de l'horizon, technologie, évaluation, 2:64-5,77-8; 5R:19,20
Implication provinciale, 3:52-3; 4:18-20; 5R:20,23,64
Plan d'urgence, prévision, besoin, 3:35-6,42-3; 5R:8-9,64
Privatisation, 2:12
Recommandation, 2:64; 3:36,41,43,54,55; 5R:20,23,64
Rentabilité, dépendance, 4:32-3,33-4
Technologie nouvelle, recours, 1:36; 5R:20
Galerie creusée et inondée, 1:65; 2:10-1,34; 3:21-2
Dépenses, montant, 1:22,64; 2:61,72; 3:21,22,23; 5R:19

Mine Feasibility Study

John T. Boyd Company, author, 1994, reference, 1:36,38,47,48; 2:25, 27,29,41-2,55,58,76-7,78; 3:32,35; 4:26,7,29-30,31; 5R:9,16,17
Costs, 2:76,77

Montreal Engineering, Kilborn Engineering and Associated Mining Consultants Ltd.

Energy, A Plan for Nova Scotia, 2:64,77,87; 3:21,39-40

Murray, Hon. Lowell, Senator

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study

Coal mining, 1:52-4; 4:13-4,20,31-2
Corporate governance, 4:38-9
Donkin Mine, 2:43; 4:18
Financial statements, 1:28,51-2,55-7; 2:16; 3:10-7,28-9
Five year plan, 1:38,40-1,54; 2:41-2; 4:28-30
Labour force, 1:42-4,52,55; 2:15-6; 3:37-8; 4:31
Nova Scotia, economy, diversification, 4:14-6
Prince Mine, 4:31
Restructuring, split into two division, 2:17
Witness, biographical notes, 2:14-5
Organization meeting, 1:11-5,17,19-23; 2:6

Nova Scotia

Cape Breton Development Corporation, plan, support, 4:7,10,11,16,24,25

Bankroll, no possibility, 4:9,19-20; 5R:62
Donkin Mine, development, study, recommendation, 5R:21,24,62
Large corporations, business advantages, exports, 4:12-3
Privatization, 4:9-10
Coal mines, closure, responsibility, 3:52; 4:17-8
Deficit and public debt, 4:5
Repayment, balanced budget, 4:5-6,9
Economy, diversification, projects and investments, 4:6,12,14-6
Priority, 4:18-9,25
Employment and jobs, losses, 4:6
Railway, Truro-Sydney Line, privatisation, 4:9,23
See also
Cape Breton, Nova Scotia

Nova Scotia Power Corporation (NSPC)

Cape Breton Development Corporation, relationship, 4:28
Coal supplied
Bad quality and high price, disagreement, 1:25-6; 5R:15
Environmental issue, 1:70,71,74; 2:71
Imports, possibility, 1:74-5; 2:73; 3:25-6
Facilities, lack, 2:54,73
Monopoly and captivity, 2:56,59-60,69; 3:36; 4:22; 5R:17
Oil, historical replacement, reason, 1:63; 2:72; 3:21
Price, reduction, settlement, 1:26,44,69,70,71; 2:85; 3:47; 5R:5-6,15-6, 33,38
Purchase, tonnes, figures, forecast, 1:39,54; 2:53; 5R:16,62
Increase, proposal, 2:28
Strategic location, advantage, 1:70,74; 2:54; 5R:5
Westray Mine, price, less, influence, 1:26
Contract price, world price, difference, impact, 1:29-30,59; 2:69
Improvement, need, 1:25,33,70-1; 5R:5,10
Period contract, renegotiation, 1:25,34-5,67,70; 2:69; 5R:15,16
Privatization, impact, 3:47

NSPC

See
Nova Scotia Power Corporation

O'Brien, John, Principal, Audit Operations, Office of the Auditor General

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 3:7-8,15,18,23,25,27-30

Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), rapport annuel et plan d'entreprise — Suite

Mine Lingan ou puits 26, fermeture, impact, 1:44,63; 2:10,11,16,33,55; 3:20,21; 5R:3
Transport et ventilation, nouvelles mines, comparaison, 1:64-5
Mine Phalen
Aménagement historique, coûts, 1:66
Convoyeurs, taille, limites, 2:60
Coûts d'exploitation versus dépenses réelles, 1:27-9,30; 3:13-4
Employés supplémentaires, proposition, 2:28
Mine Donkin, rentabilité, comparaison, 1:65
Plan multi-accès, recommandation, 1:36,37-8,49; 2:69; 4:30; 5R:8,39
Problèmes géotechniques, 1:60; 2:43,64,69,74; 3:22,35,36; 5R:18
Plafond, effondrement, 1:32,47,68; 2:64,76; 3:14,36,41,43; 4:29; 5R:32
Réparation, travail d'équipe, 1:71-2; 2:48; 3:22
Soutènement, 1:60
Production, tonnes, 1:37; 5R:6,33
Amélioration, besoin, 1:73; 2:29,31,37-8,55; 5R:39
Exportation, marché, destination, 2:71
Viabilité, durée, 1:50-1,64,65; 2:33,43; 3:22,25,35,51; 5R:18
Mine Prince
Centrale électrique, client, 1:63,71
Charbon, qualité, amélioration, méthode d'exploitation, 1:36-7
Exploitation minière sélective, 1:36,61; 2:70-1; 5R:8
Méthode d'extraction et personnel, changement, lien, 1:59
Convoyeurs, taille, limites, 2:60
Coûts d'exploitation, chiffres, 1:30-1,39
Historique, 2:10
Problèmes géologiques, 2:76-7
Production avec deux équipes de travail, 1:38-9,49,53,73; 2:29; 3:13, 27,50-1; 4:10; 5R:6,34,39
Hausse avec trois équipes de travail, proposition, 2:28,29,31,37,38,55
Viabilité, durée, 1:50-1,63,64; 2:10,33; 3:22,25,50,51; 5R:18
Galerie nord-sud, importance, 2:56
Mineurs
Voir plus haut
Main-d'oeuvre
Nova Scotia Power Corporation, client, contrat et relation, 4:28
Amélioration, besoin, 1:25,33,70-1; 5R:5,9
Charbon, approvisionnement
Augmentation, proposition, 2:28
Avantage géographique, 1:70,74; 2:54; 5R:5
Importation étrangère, possibilité, 1:74-5; 2:73; 3:25-6
Installations, manque, 2:54,73
Mine Westray, prix inférieur, influence, 1:26
Monopole et captivité, 2:56,59-60,69-70; 3:36; 4:22; 5R:16
Pétrole, remplacement historique, raisons, 1:63; 2:72; 3:21
Qualité médiocre et prix à la hausse, mécontente, 1:25-6; 5R:14-5
Problèmes environnementaux, 1:70,71,74; 2:71
Tarifs, baisse, entente, 1:26,44,69,70,71; 2:85; 3:47; 5R:5,15,33,38
Vente, tonnes, chiffres, prévisions, 1:39,54; 2:53; 5R:15,64
Durée, renégociation et expiration, 1:25,34-5,67,70; 2:69; 5R:14-5
Prix négocié et cours mondial, différence, impact, 1:29-30,59; 2:69
Perspective historique, 5R:2-4,31,43-4
BESCO, 5R:2,44
Chronologie, 5R:46-59
Commission Donald, suggestions, 1:49; 2:8,20,21; 5R:2,44,45-6
Création, considérations sociales et non économiques, 4:17; 5R:2,3,13
DOSCO, 2:8,67; 3:46; 4:16; 5R:2,44,45
Retraite, pensions, héritage, 2:9-10,12,3,67; 3:16
Plan quinquennal approuvé par le gouvernement fédéral
Dernière chance, 4:11,20-1,22,24,25,35
Employés, propositions négociables, 2:57-8,59-61; 5R:8
Enjeux, 5R:1
Fiabilité, débat, 4:29-30
Information complète, manque, 3:41-2,54; 5R:5,21
Mauvaise solution, syndicat, opinion, 2:68
Municipalité régionale du Cap-Breton, plan, comparaison, 2:30-1,35, 36-41,43-4; 4:23,31
Nouvelle-Écosse, gouvernement, appui, 4:7,9,10,11,16,24,25
Plan préliminaire, comparaison, 1:39-44,52-6,72-3; 2:23-4; 4:28-32; 5R:1,4
Bureau du vérificateur général, vérification, 3:5-32

Office of the Auditor General

Cape Breton Development Corporation, financial statement, examination

Annual audit of 1995, 3:5-6,29

Audit report not issued, reasons, 3:6-7,27,29-30

Corporate plan not approved by government, dependence, 3:7-8,12-3

Contracted to private firms, 3:10,27,30

Inventory counts, role, 3:14-5,17-8; SR:10

Board and management, responsibility, opinion, 3:18-20,30-1

Mines, assets valuation, process, 3:8,25-6

Donkin Mine, not considered, 3:8,22-3

Longevity, 3:20-2,23-4,25,26

Prince Mine, re-evaluation, need, 3:27

Recommendation, SR:11,23

Retirement pensions, other crown corporations, comparison, 3:16-7

Retrospective outlook, 3:10

Special examination of 1992, 3:6

Profitability, first objective, 3:11-3

Reliability and soundness, conclusion, 3:10-1,13-5,28-9; SR:10

Valuation, guidelines and criteria, 3:8-10

Phalen Mine

See under

Cape Breton Development Corporation

Prince Mine

See under

Cape Breton Development Corporation

Radburn, Bill, Assistant Auditor General, Audit Operation, Office of the Auditor General

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 3:5-31

Report of the Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation

Roman numerals refer to pages without numbering at beginning of report.

Appendix 1: Committee Meetings and Witnesses, SR:25-7

Appendix 2: DEVCO Corporate Plan Summary, SR:29-42

Appendix 3: Coal and Industrial Development Activity in Cape Breton: A Brief Summary, 1967-1996, SR:43-58

Appendix 4: Corporate Plan: Summary of Evidence, SR:59-63

Foreword, SR:vi

Membership, SR:iii

Orders of reference, SR:iv-v

Table of contents, SR:viii

Text, SR:1-24

Reports to Senate

Application for budget authorisation to engage the services of counsel and technical, clerical and other personnel as necessary, 1:7-9

Report of the Special Committee of the Senate on the Cape Breton Development Corporation, adoption and tabling, SR:i-vii,1-63

Rompkey, Hon. William, Senator, Chairman of the Committee

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:44; 2:64; 3:19,26-7,28,30-1

Organization meeting, 1:10-23; 2:6-7

Savage, Hon. John P., Premier, Nova Scotia

Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 4:5-11,13-24

Scotia Syntuels Ltd. (SSL)

Liquid hydrocarbons, coal and heavy oil mix, 1:61; 2:72,83,86

Allies and support, 2:83,86-7,90

Nova Scotia Government, 4:20

Cape Breton Development Corporation, opponent

Attitude, changes, 2:89

Coal, supply, tonnes, 2:87,89,92,93

Donkin Mine, importance, 2:61-2,87,93-4

Feasibility study, financing, 2:93,94

International price requested, conflict, 2:83,84-5,88-9

Costs and margin, 2:90-1

Société de développement du Cap-Breton (DEVCO), rapport annuel et plan d'entreprise — Suite

Plan quinquennal approuvé par le gouvernement fédéral — Suite

Planification à long terme, manque, 3:24,25-6,42-3,49,50-1,54; 4:18,19

Recommandation, SR:20,23

Rejet, demande, 3:48

Sommaire du plan d'entreprise, SR:29-42

Voir aussi plus haut

États financiers

Privatisation, 1:32,49,51,75; 2:15,19-20,35,81; 4:9-10; SR:4

Régie de la société et responsabilité, gestion et gestionnaires

Assujettissement, entente originelle fédérale-provinciale, 3:20,46,52;

4:17; SR:2

Changements périodiques, plaintes, 2:66

Conseil et administrateurs, composition, 1:27,47; 2:38; 3:18,19-20;

4:27,38; SR:9

Compétences et qualifications, 4:37-9; SR:62

Efficacité, évaluation, 3:18,20,30,54; 4:21-2,37

Profil et renseignements complets demandés, 3:4,26-7

Recommandation, 2:82,90; 3:20; 4:21; SR:10,22

Engagements à long terme, assurance, 4:33,34

Province, implication, 4:18; SR:20

Réunion, fréquence, 3:18-9

Gestion de la qualité, système, création, 1:37,54,69; 2:69; 4:10,11; SR:9,40

Vérificateur général, examen, recommandation, SR:11,22

Ingérence politique

À éviter, 1:68-9,72; SR:10

Demandée, 2:50,76,82,90

Postes, création, 2:28

Reconstitution et abolition de postes, 1:26,54-5,70

Reddition de comptes, besoin, 2:45,63,74,75-6; 4:21; SR:10

Comité du Sénat comme surveillant, 3:30-1; SR:11

Erreurs, réprimande, procédure, besoin, 2:76

Relations patronales-syndicales, manque, allégations, 2:48,66; 3:51

Améliorations, recommandation, SR:16-8,23

Informations, échange, manque, 2:45,46,49-50,66-7; 3:33-4,36; SR:17,62

Survie, dernière chance, 4:22,24,28,35-6; SR:17

Transparence, 3:34,36

Voir aussi plus haut

Main-d'œuvre - Relations patronales-syndicales

Surveillance et contrôle, 2:74,75; 3:14-5; 4:34-5; SR:10-1,21

Rapport d'étape trimestriel, 1:37; 4:23,28,33; SR:9,11

Examen, groupe externe, possibilité, 1:37; 4:35,37,38; SR:9,11

Vérification, recommandation, SR:11,22

Syndicat, évaluation critique, 2:45; 4:21,25; SR:62

Restructuration, scission en deux divisions, proposition, 2:16-7; SR:63

Division de l'exploitation du charbon, 2:26-7,30,40

Division du passif, dette non capitalisée, 2:27-9,30-1,32,39-41

Subventions fédérales, montant total, 2:7-8; 3:45,49,53; SR:3-4,45

Carburants fossiles, continuation, comparaison, 3:47

Coûts payés par les contribuables depuis 1968, 1:67; 4:26; SR:3

Maintien, recommandation, 3:48-9,50,53-4; 4:17

Retrait, impact, 3:44,45-6

Transports, 4:16

Versus rentabilité, 3:49-50,53; 4:16-7,36; SR:4

Survie, objectif premier, 1:73; 3:51; 4:33; SR:5

Dernière chance, 4:11,20-1,22,24; SR:21

Relations patronales-syndicales, dépendance, 4:22; SR:21,62-3

Réussite, clés, liste, SR:21

Technologies, nouvelles, recours, survie, prédiction, 1:62-3

Versus rentabilité, 4:32-3,36; SR:5

SSL

Voir

Scotia Syntuels Ltd.

Stanbury, honorable Richard J., sénateur

Réunion d'organisation, 1:10,17

Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:70-2; 2:88-9,92; 3:18-20,26,27

Scotia Synfuels Ltd. (SSL) —Cont'd

- Liquid hydrocarbons, coal and heavy oil mix —Cont'd
- Environmental problems, solution, 2:86
- Facilities purchased, 2:83,88,91,92
- Federal department of Industry, opponent, 2:84,91-3
- Federal department of Natural Resources, opponent, 2:83-4,85,87-8
- Financing, private origin, 2:92,93
- Jobs, creation, 2:83
- Research, expenses, 2:83,86
- United States, market, preferred access, 2:85

Shannon, Joseph P., Chairman of the Board, Cape Breton Development Corporation

- Biographical notes, 1:24-5,46-7,48,49; 4:33,34
- Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:25-61,64,66-9,73-5

SSL

- See
- Scotia Synfuels Ltd.

Stanbury, Hon. Richard J., Senator

- Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:70-2; 2:88-9,92; 3:18-20,26,27
- Organization meeting, 1:10,17

Stewart, Hon. John B., Senator

- Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 2:63

Sully, Ron, Assistant Deputy Minister, Minerals and Metals, Natural Resources Department

- Biographical notes, 4:27
- Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 4:30-1,38-9

Synfuels

- See
- Scotia Synfuels Ltd.

United Mine Workers of America

- Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, position, 2:44-82

White, George R., President and Chief Executive Officer, Cape Breton Development Corporation

- Biographical notes, 1:27; 4:27,33,34
- Cape Breton Development Corporation, Annual Report and Corporate Plan, study, 1:36-7,50-1,59-60,62-6,70-2,74; 2:42-3

Wilson, Timothy Ross, Clerk of the Committee

- Organization meeting, 1:10,13

Stewart, honorable John B., sénateur

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 2:63

Sully, Ron, sous-ministre adjoint, Minéraux et métaux, ministère des Ressources naturelles

- Notes biographiques, 4:27
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 4:30-1,38-9

Syndicat canadien de la fonction publique

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, position, 2:65-9,73; SR:11-2

Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, position, 2:69-71
- Mine Prince, charbon, extraction, amélioration, proposition, 1:36-7

Synfuels

- Voir
- Scotia Synfuels Ltd.

TCA

- Voir
- Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile

United Mine Workers of America

- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, position, 2:44-82

Vérificateur général

- Voir
- Bureau du vérificateur général

White, George R., président-directeur général, Société de développement du Cap-Breton

- Notes biographiques, 1:27; 4:27,33,34
- Société de développement du Cap-Breton, rapport annuel et plan d'entreprise, examen, 1:36-7,50-1,59-60,62-6,70-2,74; 2:42-3

Wilson, Timothy Ross, greffier du Comité

- Réunion d'organisation, 1:10,13

Voir sur page suivante pour liste des documents et témoins.

See page 14 for list of documents and witnesses.

Documents

- Scotia Synfuels Ltd., brief, 2:5
- United Mine Workers of America, brief, 2:5
- Weekes, Joan, *The Men of the Deeps*, video, 2:4,32

Witnesses

- Baker, Michael, President, Local 2046, Canadian Union of Public Employees
- Buchanan, Merrill D., Vice-President, Finance, Cape Breton Development Corporation
- Chisholm, Robert, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
- Coady, John, Mayor, Cape Breton Regional Municipality
- Drake, Steve, President, District 26, United Mine Workers of America
- Farrell, Steve, Consultant, Cape Breton Regional Municipality
- Gillespie, Alastair, President, Scotia Synfuels Ltd.
- Gillis, Bob, Vice-President, Local 4504, Canadian Auto Workers
- Harrison, Hon. Robbie, Minister, Nova Scotia Economic Renewal Agency, Nova Scotia
- Kent, Tom, Former Chairman, Cape Breton Development Corporation
- MacDonald, Manning, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
- MacLeod, Alfie, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
- MacNeil, Russel, Member of the Legislative Assembly, Nova Scotia
- McLellan, Hon. Anne, Minister of Natural Resources
- McLeod, John, International Board Member, United Mine Workers of America
- McNeil, Kevin, National Representative, Canadian Union of Public Employees
- O'Brien, John, Principal, Audit Operations, Office of the Auditor General
- Radburn, Bill, Assistant Auditor General, Audit Operation, Office of the Auditor General
- Savage, Hon. John P., Premier, Nova Scotia
- Shannon, Joseph P., Chairman of the Board, Cape Breton Development Corporation
- Sully, Ron, Assistant Deputy Minister, Minerals and Metals, Natural Resources Department
- White, George R., President and Chief Executive Officer, Cape Breton Development Corporation

For pagination, See Index by alphabetical order.

Documents

- Scotia Synfuels Ltd., mémoire, 2:5
- United Mine Workers of America, mémoire, 2:5
- Weekes, Joan, *The Men of the Deeps*, vidéo, 2:4,32

Témoins

- Baker, Michael, président, section locale 2046, Syndicat canadien de la fonction publique
- Buchanan, Merrill D., vice-président, Finances, Société de développement du Cap-Breton
- Chisholm, Robert, député, Nouvelle-Écosse
- Coady, John, maire, Municipalité régionale du Cap-Breton
- Drake, Steve, président, district 26, United Mine Workers of America
- Farrell, Steve, expert-conseil, Municipalité régionale du Cap-Breton
- Gillespie, Alastair, président, Scotia Synfuels Ltd.
- Gillis, Bob, vice-président, section locale 4504, Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile
- Harrison, honorable Robbie, ministre, Nova Scotia Economic Renewal Agency, Nouvelle-Écosse
- Kent, Tom, ancien président, Société de développement du Cap-Breton
- MacDonald, Manning, député, Nouvelle-Écosse
- MacLeod, Alfie, député, Nouvelle-Écosse
- MacNeil, Russel, député, Nouvelle-Écosse
- McLellan, honorable Anne, ministre des Ressources naturelles
- McLeod, John, administrateur international, United Mine Workers of America
- McNeil, Kevin, représentant national, Syndicat canadien de la fonction publique
- O'Brien, John, directeur principal, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général
- Radburn, Bill, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification, Bureau du vérificateur général
- Savage, honorable John P., premier ministre, Nouvelle-Écosse
- Shannon, Joseph P., président, Conseil d'administration, Société de développement du Cap-Breton
- Sully, Ron, sous-ministre adjoint, Minéraux et métaux, ministère des Ressources naturelles
- White, George R., président-directeur général, Société de développement du Cap-Breton

Pour pagination, Voir Index par ordre alphabétique.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada —
Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

En cas de non-livraison,
rebourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada —
Édition
45 Boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

